

Handbuch AKBiS

Entwurfssfassung

Version 2.0

19.12.2022



AKBiS - Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Anlagenverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis.....	5
Tabellenverzeichnis.....	6
Abkürzungsverzeichnis	8
1 Vorwort	1
2 Roter Faden – Beratungsprozess.....	3
3 Erstgespräch–Vorabcheck der Zahlungsfähigkeit / Liquiditätsstatus	5
4 Auftrag und Auftragsdurchführung	8
5 Das Unternehmen – Datenerfassung mit Fragebogen.....	10
6 Analyse der Unternehmenslage	11
6.1 Interne Unternehmensverhältnisse (Stärken/Schwächen).....	11
6.1.1 Finanzwirtschaftliche Verhältnisse	11
6.1.2 Leistungswirtschaftliche Verhältnisse	15
6.1.3 Personalwirtschaftliche Verhältnisse.....	22
6.1.4 Analyse der rechtlichen Verhältnisse und der laufenden Verträge	27
6.1.5 Standortanalyse	28
6.1.6 Unternehmerpersönlichkeit und familiäre Verhältnisse.....	34
6.2 Zusammenfassende Darstellung der Analyse der internen Unternehmenslage.....	35
6.3 Externe Unternehmensverhältnisse (Chancen/Risiken)	35
6.3.1 Allgemeine konjunkturelle Lage	35
6.3.2 Branchenentwicklung	36
6.4 Darstellung der Unternehmenslage anhand einer SWOT-Analyse	39
7 Ermittlung des Krisenstadiums	41
7.1 Strategiekrise	42
7.1.1 Feststellung.....	42
7.1.2 Ursache.....	43
7.2 Erfolgs- / Ertragskrise	43
7.2.1 Feststellung.....	44
7.2.2 Ursache.....	44
7.3 Liquiditätskrise	44
7.3.1 Feststellung.....	45
7.3.2 Ursache.....	45
7.4 Feststellung der Insolvenzreife	46
7.5 Feststellung der Insolvenzgründe	46
7.5.1 Zahlungsunfähigkeit.....	46
7.5.2 Drohende Zahlungsunfähigkeit	50
7.5.3 Überschuldung	51

8	Ziele der Unternehmensentwicklung und Erstellung des Leitbilds	55
9	Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise	57
9.1	Vorbereitende Maßnahmen	59
9.2	Sofortmaßnahmen zur Unternehmenssicherung und Rechtssicherheit	59
9.3	Behebung einer Liquiditätskrise – kurzfristige Maßnahmen	60
9.4	Liquidität – mittelfristige Maßnahmen	60
9.5	Stärkung des Eigenkapitals	61
9.6	Optimierung im Bereich Materialverbrauch und Lagerbestände.....	61
9.7	Reduzierung der Personalkosten.....	62
9.8	Reduzierung der Sachkosten.....	62
9.9	Steigerung der Erlöse im Ladengeschäft.....	63
9.10	Produktivitätsorientiertes Management und Controlling einführen	63
9.11	Maßnahmen im Bereich Marketing und Strategie.....	63
9.12	Maßnahmen im Bereich Unternehmensstandort	64
9.13	TOP10 Operative Maßnahmen im Handwerk.....	64
9.14	TOP8 Operative Maßnahmen für Handwerke mit Ladengeschäft	64
10	Integrierte Planung	65
10.1	Stundenverrechnungssatz	65
10.2	Kapitaldienst	66
10.3	Ganzheitlich Beratung zur Krisenüberwindung.....	69
10.3.1	Anforderungen	70
10.3.2	Musterbeispiel für eine integrierte Planung.....	73
10.3.3	Zusammenfassungen der Planungsergebnisse.....	87
10.4	Krisentableau	88
11	Schlussaussage	89
12	Literaturverzeichnis	90

Anlagenverzeichnis

AKBiS Anlagen

- AKBiS Insolvenzmerkblatt
- AKBiS Fragebogen
- AKBiS Dokumentationsformblatt
- AKBiS Mindestanforderungen
- AKBiS Liquiditätstool (incl. Handbuch und Fragebogen)
- AKBiS Analysetool
- AKBiS Krisentableau
- AKBiS Maßnahmenkatalog
- AKBiS Excel-Vorlage
- AKBiS „Sanierungskonzept“
- AKBiS Roter Faden - Beratungsprozess

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Muster Roter Faden - Beratungsprozess	3
Abbildung 2: Muster AKBiS Anlage „AKBiS Auftragsschreiben + Vollständigkeitserklärung“ ..	8
Abbildung 3: Muster AKBiS Anlage „AKBiS Fragebogen“	10
Abbildung 4: Muster AKBiS Anlage „AKBiS Allgemeine Unternehmensdaten“	10
Abbildung 5: Beispielhafter Aufbau eines Betriebes anhand eines Organigramms	27
Abbildung 6: Darstellung der Krisenarten und des Krisenverlaufs	41
Abbildung 7: Strategische Erfolgspotenziale und Problemfelder bei der Strategiekrise	42
Abbildung 8: Problemfelder bei der Erfolgs- und Ertragskrise	44
Abbildung 9: Problemfelder bei der Liquiditätskrise	45
Abbildung 10: Verfahren zum Nachweis der Zahlungsunfähigkeit	50
Abbildung 11: Merkmale der unterschiedlichen Krisenphasen	58
Abbildung 12: Maßnahmen der Krisenbewältigung im Zeitablauf	58
Abbildung 13: Beispiel komprimierte Bilanz und Planbilanz	73
Abbildung 14: Beispiel für eine Umsatzanalyse (Ermittlung der Saisonalität)	74
Abbildung 15: Prognose mit Hilfe der monatlichen Umsatzverteilung	75
Abbildung 16: Beispiel für eine Umsatzplanung	76
Abbildung 17: Planung der Materialkosten	76
Abbildung 18: Planung der Kosten und Erträge	77
Abbildung 19: Vorlage zur Ermittlung der Privatentnahmen	78
Abbildung 20: Planung von Tilgungsdarlehen	79
Abbildung 21: Annuitätendarlehen mit Ermittlung des Zinsanteils	79
Abbildung 22: Darstellung der Liquiditätssituation hinsichtlich KK-Krediten	80
Abbildung 23: Ermittlung der Zahlungsströme aus der Geschäftstätigkeit	80
Abbildung 24: Ermittlung der abzuführenden Umsatzsteuer	81
Abbildung 25: Sonstige Mittelzuflüsse	81
Abbildung 26: Schuldendienst	81
Abbildung 27: Sonstiger Mittelabfluss	82
Abbildung 28: Einkommens- / Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer	82
Abbildung 29: Liquiditätsergebnis / kurzfristige Zinsen	82
Abbildung 30: Übergabewerte Zinsen für GuV / KER	83
Abbildung 31: Finanzplan Teil 1: Mittelzuflüsse	84
Abbildung 32: Finanzplan Teil 2: Mittelabflüsse und Konsolidierung	85
Abbildung 33: Zusammenfassung GuV / KER	86
Abbildung 34: Entwicklung des monatlichen Liquiditätsstatus	86
Abbildung 35: Grafische Darstellung des Liquiditätsstatus	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kennzahlen und Vergleichsgrößen für einen „Quick-Test“ im Betrieb	6
Tabelle 2: Kategorisierung der Rechtsformen zur Pflicht zur Insolvenzantragsstellung	7
Tabelle 3: Beurteilungsskala für die Anlagendeckung B im Handwerk	12
Tabelle 4: Beurteilungsskala für die Working Capital Ratio im Handwerk	13
Tabelle 5: Beurteilungsskala für die Eigenkapitalquote im Handwerk.....	14
Tabelle 6: Beurteilungsskala für die Schuldentilgungsdauer im Handwerk.....	15
Tabelle 7: Beurteilungsskala für die Gesamtkapitalrentabilität im Handwerk.....	15
Tabelle 8: Beurteilungsskala für die Umsatzrendite im Handwerk	16
Tabelle 9: Beurteilungsskala für die Personalaufwandsquote im Handwerk.....	19
Tabelle 10: Übersicht zur Gesamtzahl der Mitarbeiter im Betrieb	22
Tabelle 11: Übersicht zur Personalstruktur im Betrieb	22
Tabelle 12: Darstellung der Betriebszugehörigkeit (Variante 1).....	24
Tabelle 13: Darstellung der Betriebszugehörigkeit (Variante 2).....	24
Tabelle 14: Übersicht zur Fehlzeitenanalyse im Betrieb	26
Tabelle 15: Grundlegender Ablauf der Standortanalyse	31
Tabelle 16: Darstellung der Unternehmerverhältnisse	34
Tabelle 17: AKBiS Anlage „AKBiS Zusammenfassende Darstellung der internen Unternehmenslage“	35
Tabelle 18: Beispielhafter Aufbau eines Stärken-Schwächen-Profiles	39
Tabelle 19: Grundlegender Aufbau einer SWOT-Analyse	39
Tabelle 20: Darstellung der Stärken und Schwächen eines Betriebes	40
Tabelle 21: Darstellung der Chancen und Risiken eines Betriebes	40
Tabelle 22: Ursachendarstellung für eine Strategiekrise.....	43
Tabelle 23: Ursachendarstellung für eine Erfolgs- und Ertragskrise	44
Tabelle 24: Ursachendarstellung für eine Erfolgs- und Ertragskrise	46
Tabelle 25: Notwendige Schritte zur Erstellung einer Fortbestehensprognose	54
Tabelle 26: Überblick über vorbereitende Maßnahmen im Krisenfall.....	59
Tabelle 27: Überblick über Sofortmaßnahmen zur Unternehmenssicherung und Rechtssicherheit.....	59
Tabelle 28: Überblick über kurzfristige Maßnahmen zur Behebung einer Liquiditätskrise.....	60
Tabelle 29: Überblick über mittelfristige Maßnahmen zur Liquiditätsstärkung	60
Tabelle 30: Überblick über Maßnahmen zur Stärkung des Eigenkapitals.....	61
Tabelle 31: Überblick über Maßnahmen zur Optimierung im Bereich Materialverbrauch und Lagerbestände	61
Tabelle 32: Überblick über Maßnahmen zur Reduzierung der Personalkosten	62
Tabelle 33: Überblick über Maßnahmen zur Reduzierung von Sachkosten	62
Tabelle 34: Überblick über Maßnahmen zur Steigerung der Erlöse im Ladengeschäft	63
Tabelle 35: Überblick über Maßnahmen für ein produktivitätsorientiertes Management und Controlling	63
Tabelle 36: Überblick über Maßnahmen im Bereich Marketing und Strategie	63
Tabelle 37: Überblick über Maßnahmen im Bereich Unternehmensstandort.....	64
Tabelle 38: Überblick über die TOP10 operativen Maßnahmen im Handwerk	64
Tabelle 39: Überblick über die TOP8 operativen Maßnahmen für Handwerksbetriebe mit Ladengeschäft.....	64
Tabelle 40: Vorgehen zur Berechnung des Stundenverrechnungssatzes	66
Tabelle 41: Ermittlung der Kapitaldienstgrenze.....	69

Tabelle 42: AKBiS Anlage „AKBiS Krisentableau“88

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AKBiS	Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BVR	Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
EBIT	Earnings before interest and taxes
EK	Eigenkapital
F&E	Forschung & Entwicklung
FK	Fremdkapital
GAE	Gesamtanlageneffektivität
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IfH	Institut für Handelsforschung
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
InsO	Insolvenzordnung
KER	Kurzfristige Erfolgsrechnung
KG	Kommanditgesellschaft
Ltd.	Limited (Unternehmensform aus Großbritannien)
LuL	Lieferung und Leistung
OHG	Offene Handelsgesellschaft
ROCE	Return on capital employed
ZDH	Zentralverband des deutschen Handwerks

1 Vorwort

Eine Unternehmenskrise ist für alle Betroffenen immer eine schwierige Herausforderung. Die Situation als völlig ausweglos zu betrachten, sollte jedoch vermieden werden. Es bietet sich die Chance, dem Unternehmen die Möglichkeit zu geben, die bestehenden Probleme nachhaltig zu lösen. Die Ursachenanalyse stellt die Grundlage zur Einleitung notwendiger Veränderungen dar.

Eine umfassende Sanierung ist nötig, um die Wettbewerbsfähigkeit wiederherzustellen sowie die leistungs- und finanzwirtschaftliche Stärke zu sichern. Außerdem sollen die rechtlichen, organisatorischen und personellen Aspekte untersucht und gestärkt werden. Nachdem die Sanierung, mit einer eventuellen Neuausrichtung am Markt, abgeschlossen ist, kann der Start in eine erfolgreiche Zukunft beginnen.

Die Beratung von Unternehmen in Schwierigkeiten hat schon immer zu den Aufgaben der Betriebsberater der Handwerksorganisation gehört.

Deswegen hat sich die Arbeitsgruppe „Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten“ (AKBiS) von erfahrenen Unternehmensberatern der Kammern und Verbände gegründet. Sie haben sich zum Ziel gesetzt, eine einheitliche Verfahrensweise für die Beratung von Betrieben in Schwierigkeiten zu entwickeln. Damit soll die Akzeptanz für diese Beratungsleistung bei Banken, Gläubigern und Unternehmern erhöht werden.

Jeder Krisenfall ist anders und erfordert eine spezifische, fachgerechte Lösung.

Sicherlich ist die Mehrzahl der Krisen von Handwerksunternehmen hausgemacht. In den meisten Fällen sind Fehler in der Unternehmensführung ausschlaggebend. Es gibt aber auch viele Fälle, bei denen externe, also wirtschaftliche Rahmenbedingungen und damit nur bedingt beeinflussbare Faktoren die Ursachen von Unternehmenskrisen sind.

Die Berater der Handwerksorganisation setzen sich aber nicht nur mit den reinen Krisenfaktoren eines Betriebes auseinander, auch Punkte wie die soziale Situation des Unternehmers und seiner Mitarbeiter sind dabei von Interesse. Daher wird auf eine fundierte Krisenberatung nicht verzichtet werden können - auch wenn das Ergebnis dieser Beratung die Schließung des Betriebes oder die Insolvenz sein könnte.

Dass hierbei ein höherer Grad an Standardisierung wünschenswert ist, zeigt die Entwicklung in der Praxis: Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) hat den Standard IDW S6 „Anforderungen an die Erstellung von Unternehmenskonzepten“ im Jahr 2009 verabschiedet.

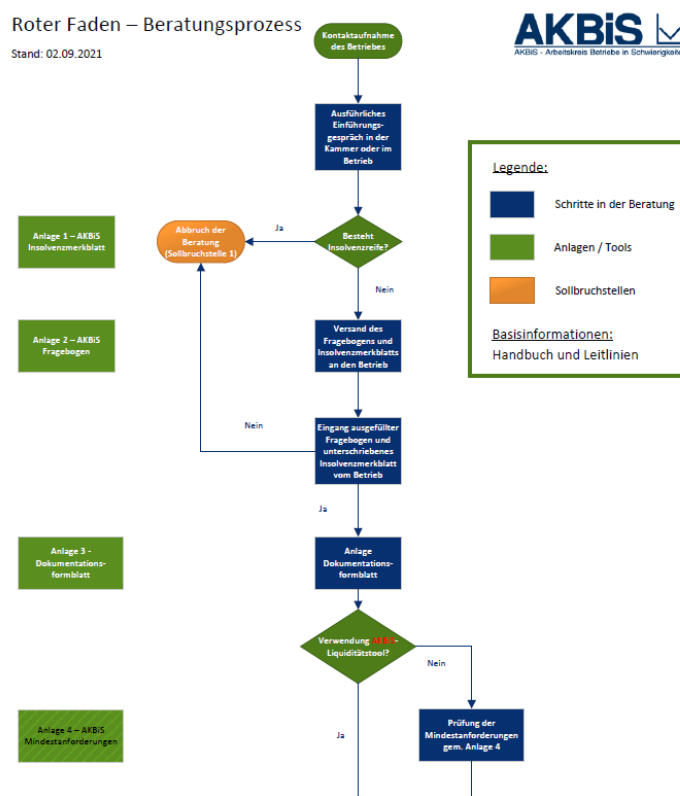
Das vorliegende Handbuch soll den Beratern der Handwerksorganisation eine standardisierte Vorgehensweise für die Konzepterstellung in Krisenfällen in Anlehnung an den IDW S6 aufzeigen. Der IDW S6 selbst ist zu komplex und die Ausübung einer Sanierung durch

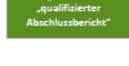
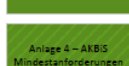
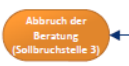
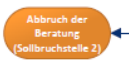
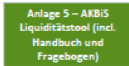
Steuerberater und Wirtschaftsprüfer zu kostenintensiv. Deshalb ist der vorliegende Standard speziell für den Bedarf im Handwerk entwickelt worden. Er orientiert sich an den speziellen Herausforderungen der Beratung von Handwerksbetrieben und stellt somit eine umfassende Grundlage für eine effiziente Krisenberatung dar.

2 Roter Faden – Beratungsprozess

Wir haben uns im Arbeitskreis intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt, wie man einen Prozess für Betriebsberater gestaltet, damit dieser möglichst strukturiert durch eine Krisenberatung geführt werden kann. Als Ergebnis stellen wir hier den Beratungsprozess als roten Faden mit unterschiedlichen Entscheidungsalternativen dar. Dies soll die Komplexität der Krisenberatung zu einem gewissen Grad abdecken. Aufgebaut ist der Beratungsprozess dabei wie folgt: Zum einen werden die einzelnen Schritte in der Beratung dargestellt (blaue Kästen). Diese werden an den entsprechenden Stellen ergänzt um die zu verwendenden Anlagen und Tools, welche vom Arbeitskreis entwickelt worden sind (grüne Kästen). Und da der Berater sicher durch die Beratung geführt werden soll, sind Sollbruchstellen definiert werden, an welchen der Berater entweder die Beratung abbrechen sollte oder sich vergewissern sollte, ob er seine Beratung fortführen kann und will.

Abbildung 1: Muster Roter Faden - Beratungsprozess





3 Erstgespräch–Vorabcheck der Zahlungsfähigkeit / Liquiditätsstatus

Hat sich ein Betrieb infolge einer Unternehmenskrise aus eigener Intention heraus oder auf Zutun einer Bank dazu entschieden die Hilfe von Betriebsberatern der Handwerkskammern in Anspruch zu nehmen, muss der Betrieb zum einen vorab den „AKBiS Fragebogen“ (siehe AKBiS Anlagen) ausfüllen und die darin aufgeführten Dokumente für den Betriebsberater bereithalten. Zum anderen wird zu Beginn der Beratung ein Liquiditätscheck (vorhandenes Excel-Tool) des Betriebs erstellt, um somit erste Anzeichen zu erhalten, in welchem Krisenstadium sich der Betrieb befindet (Kapitel 7.1-7.3) und zudem Hinweise auf eine mögliche (drohende) Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung zu erhalten. Auf Basis dieser beiden Aspekte kann eine erste Einschätzung über die Unternehmensverhältnisse getroffen werden.

Grundlage für eine Unternehmensanalyse nach dem Liquiditätstool ist dabei die stichtagsbezogene Erfassung der wirtschaftlichen Unternehmensdaten. Betrachtet werden dabei die letzten drei vorliegenden Abrechnungsperioden (Jahresabschlüsse und die laufenden, unterjährigen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA)). Anhand des Excel-Tools „AKBiS Bilanz- und GuV-Analyse“ (siehe AKBiS Anlagen) werden die Bilanzpositionen der Aktiv- und Passivseite sowie die Daten der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.¹ Bei Einzel- und Personengesellschaften ist darüber hinaus der kalkulatorische Unternehmerlohn inklusive der Sozialversicherungsbeiträge zu erfassen.

Anhand dieser beiden Analysen kann die Lage der Zahlungsfähigkeit und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens dargestellt werden.

Für Kleinstunternehmen haben sich einige Kennzahlen etabliert, die herangezogen werden, um einen „Quick-Test“ des Unternehmens für die Dimensionen Finanz-, Vermögens- und Ertragslage durchzuführen:

- Eigenkapitalquote (Finanzlage, Abschätzung der Kapitalkraft)
- Schuldentilgungsdauer (Finanzlage, Abschätzung der Verschuldung)
- Gesamtkapitalrentabilität (Ertragslage, Abschätzung der Rendite)
- Cashflow in Abhängigkeit zum Umsatz (Vermögenslage, Abschätzung der Ertragskraft)²

¹ Bei Betrieben, die keine regelmäßigen Abschlüsse erstellen (müssen) und ausschließlich eine Einnahmenüberschussrechnung erstellen, werden die entsprechenden Werte aus dem Anlageverzeichnis, der Summen- und Saldenliste, der offenen Postenverwaltung des Unternehmens und den Lager- und Warenbestandsdaten entnommen.

² Vgl. Kralicek/Böhmendorfer/Kralicek (2008), S. 78.

Kralicek et al. stellen neben den vier entscheidenden Kennzahlen zur schnellen Unternehmensanalyse zudem Soll-Werte auf, die als Vergleichsbasis herangezogen werden, um die Lage des Unternehmens einschätzen zu können. Diese sind in Tabelle 1 aufgeführt.

Kennzahl	Berechnung	Beurteilungsskala				
		Sehr gut (1)	Gut (2)	Mittel (3)	Schlecht (4)	Insolvenzgefährdet
Eigenkapitalquote		>30%	>20%	>10%	<10%	Negativ
Schuldentilgungs- dauer (in Jahren)		<3	<5	<12	>12	>30 Jahre
Gesamtkapital- rentabilität		>15%	>12%	>8%	<8%	Negativ
Cashflow-Quote		>10%	>8%	>5%	<5%	Negativ

Tabelle 1: Kennzahlen und Vergleichsgrößen für einen „Quick-Test“ im Betrieb³

Mittels der Summierung der sich ergebenden Beurteilungen pro Kennzahl kann eine Gesamtnote für das Unternehmen erstellt werden und somit sind Rückschlüsse auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens möglich.

Da die in Tabelle 1 angegebenen Werte nur Richtgrößen sind, ist es von Vorteil die Kennzahlen der Vorjahre für das jeweilige Unternehmen zu bestimmen und wenn möglich branchenspezifische Beurteilungsskalen heranzuziehen, um somit eine bessere Vergleichsbasis der Richtgrößen zu erhalten.

Die Erstinterpretation des Unternehmens ist erforderlich, um insbesondere bei Vermutung einer drohenden oder eingetretenen Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, haftungsrelevante bzw. strafrechtliche Risiken der Beratung von Unternehmen in der Krise zu vermeiden.

Allgemein ist somit zu klären, wann eine betriebswirtschaftliche Krise eines Betriebes in eine insolvenzrechtliche Krise übergeht.⁴ Nach §16 der Insolvenzordnung (InsO) muss für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens ein Insolvenzgrund gegeben sein. Diese werden in den §§17-19 InsO legal definiert. Die Insolvenzeröffnungsgründe sind im Einzelnen die Zahlungsunfähigkeit, die drohende Zahlungsunfähigkeit und die Überschuldung. Auf diese drei Insolvenzgründe wird in Kapitel 7.5 näher eingegangen.

Es stellt sich weiterhin die Frage, ob die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens über das jeweilige Rechtssubjekt zulässig ist. Gemäß §11 InsO kann ein Insolvenzverfahren zum einen „(...) über das Vermögen jeder natürlichen und jeder juristischen Person eröffnet werden.“⁵ Zum anderen kann es auch „über das Vermögen einer Gesellschaft ohne Rechtspersönlichkeit

³ Vgl. Kralicek/Böhmendorfer/Kralicek (2008), S. 79.

⁴ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 8.

⁵ §11 I InsO.

(...)“⁶ eröffnet werden, worunter insbesondere die offene Handelsgesellschaft (OHG), Kommanditgesellschaft (KG) oder auch die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) zu zählen sind.

Für das Bestehen einer Insolvenzantragspflicht ist die Rechtsform des jeweiligen Handwerksbetriebs maßgeblich. Nach dem Wortlaut des §15a InsO besteht eine Pflicht zur Insolvenzantragsstellung, wenn die Rechtsform des Handwerksbetriebes als juristische Person in der Außenwirkung auftritt oder wenn „(...) kein persönlich haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist (...)“⁷. Somit besteht bei Vorliegen eines Insolvenzgrundes insbesondere für den Geschäftsführer der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder der GmbH & Co. KG eine Pflicht zur Insolvenzantragsstellung.

Keine Pflicht zur Insolvenzantragsstellung	Pflicht zur Insolvenzantragsstellung
Einzelunternehmen	GmbH
GbR	GmbH & Co. KG
OHG	Aktiengesellschaft (AG)
KG (Komplementär als vollhaftende, natürliche Person)	Unternehmergesellschaft (UG, haftungsbeschränkt)
	Genossenschaft
	Private limited company by shares (Ltd.)

Tabelle 2: Kategorisierung der Rechtsformen zur Pflicht zur Insolvenzantragsstellung

Verstöße gegen die Pflicht zur Insolvenzantragsstellung sind nach §15 IV strafbewährt.⁸ Regelmäßig wird im Zusammenhang mit der Aufklärung solcher Straftaten auch gegen (beratende) Dienstleister des Unternehmens ermittelt. Bei Vorliegen eines Insolvenzgrundes bei einer insolvenzantragspflichtigen Gesellschaft, wie einer GmbH oder GmbH & Co. KG ist die Beratung unverzüglich abubrechen und dem Geschäftsführer anzuraten, sich umgehend anwaltlich, am besten durch einen Fachanwalt für Insolvenzrecht, beraten zu lassen.

Zwingend erforderlich ist die Aushändigung des „AKBiS Insolvenzmerkblatt“ (siehe AKBiS Anlagen) sowie dessen Erläuterung. Eine vom Unternehmer unterschriebenes Exemplar ist zu den Akten zu nehmen. Verweigert der Unternehmer die Unterschrift ist dieses im Beratungsbericht zu dokumentieren und es empfiehlt sich die Beratung abubrechen.

⁶ §11 II 1. InsO.

⁷ §15a I InsO.

⁸ Vgl. §15a IV InsO.

4 Auftrag und Auftragsdurchführung

Zu Beginn der Beratung ist zwischen der Handwerkskammer und dem Unternehmen das „AKBiS Auftragschreiben + Vollständigkeitserklärung“ zu erstellen (siehe AKBiS Anlagen). Dies dient auch der rechtlichen Absicherung des Beraters.

Hinweis: Der folgende Text dient als Muster!

<p>Am _____ (Datum) wurden wir, die Handwerkskammer _____ von _____ (Unternehmen) gebeten und beauftragt, zusammen mit dem/den Eigentümer/-n ein Unternehmenskonzept nach AKBiS zu erarbeiten.</p> <p>Dieses haben wir in der Zeit vom _____ bis einschließlich _____ (Enddatum wird zum Fertigstellungszeitpunkt vom Berater ergänzt), teilweise vorort im Unternehmen und überwiegend im Hause der Handwerkskammer angefertigt.</p> <p>Der Auftraggeber hat dafür Sorge zu tragen, dass dem Berater alle für die ordnungsgemäße Durchführung des Auftrages erforderlichen Auskünfte, Unterlagen und Informationen insbesondere unentgeltlich, zeitnah und vor allem rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden. Er wurde ausführlich über seine Mitwirkungspflichten informiert, ohne die die Erarbeitung eines Unternehmenskonzeptes nicht möglich ist. Bei Gesellschaften ist ein Gesellschafterbeschluss vorzulegen.</p> <p>Als Basis lagen uns alle wesentlichen Unterlagen vor, die für die Erarbeitung eines Unternehmenskonzeptes für _____ (Unternehmen) erforderlich sind. Diese Unterlagen sind der Anlage des Unternehmenskonzeptes zu entnehmen. Die Daten wurden uns überwiegend von Dritten zur Verfügung gestellt, teilweise jedoch auch zusammen mit dem Unternehmer erarbeitet. Alle von Dritten vorgelegten Unterlagen und Informationen bzw. gemachten Angaben wurden als richtig unterstellt. Eine Plausibilitätsprüfung der Unterlagen, insbesondere der Jahresabschlüsse, konnte aus Zeitgründen nicht erfolgen.</p> <p>Der Auftraggeber hat in einer berufsüblichen Vollständigkeitserklärung bestätigt, dass alle Angaben – sowohl das Unternehmen als auch den Unternehmer betreffend - vollständig und wahrheitsgemäß gemacht wurden.</p> <p>Rechtsfragen, die über die Zuständigkeit des betriebswirtschaftlichen Beraters hinausgehen, sind nicht Gegenstand des Auftrages. Unabhängig vom Verlauf und dem Ergebnis der Beratung/des Konzeptes wird dem Unternehmer, den haftenden Personen und Organen empfohlen, die rechtliche Einschätzung seiner Situation mit einem Rechtsanwalt, am besten einem Fachanwalt für Insolvenzrecht, zu erörtern.</p> <p>Ort, Datum</p>	
<p>Unterschrift Unternehmen</p>	<p>Unterschrift Handwerkskammer</p>

Abbildung 2: Muster AKBiS Anlage „AKBiS Auftragschreiben + Vollständigkeitserklärung“

Bisher wird für die Analyse von Unternehmen überwiegend auf den vom IDW entwickelten Standard IDW S6 abgestellt. Dieser komplexe Standard enthält inhaltliche Vorgaben zur Erfüllung rechtlicher Verpflichtungen, aber auch zur Erarbeitung eines fachlich hohen, verwertbaren Ergebnisses – unabhängig von Rechtsform, Geschäftszweck und Größe eines Unternehmens.

Die unveränderte und vollumfängliche Anwendung dieses Verfahrens auf Kleinstunternehmen, kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) ist oftmals aus unterschiedlichsten, sachlichen Gründen nicht einfach möglich. Insbesondere können nicht immer alle darin geforderten Daten und Informationen in der zur Verfügung stehenden Zeit und mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln erarbeitet werden.

Darüber hinaus wird im IDW S6 der hohen Abhängigkeit vom Inhaber, der konkreten Wettbewerbssituation vor Ort, dem familiären Umfeld und der privaten Vermögenssituation nicht ausreichend Rechnung getragen.

Vor diesem Hintergrund wurde von Beratern der Handwerksorganisation in einem Arbeitskreis des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) das AKBiS Handbuch für Unternehmenskrisen entwickelt. Dieser Standard orientiert sich am IDW S6, berücksichtigt jedoch insbesondere auch die Faktoren, die die Zukunftsfähigkeit kleiner bzw. inhabergeführter Unternehmen ausmachen. Er verzichtet gegebenenfalls auf die Darstellung von Informationen, die insbesondere die Gesamtbeurteilung kaum beeinflussen oder von untergeordneter Relevanz sind.

Mithilfe des AKBiS Handbuches wird die zeitnahe Beurteilung des Krisenstadiums eines Kleinbetriebes, erforderlicher Schritte und Maßnahmen sowie die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens ermöglicht. Alle rechtlichen Mindestanforderungen wurden berücksichtigt. Ein Unternehmenskonzept nach AKBiS stellt damit ein belastbares Instrument zur Beurteilung der aktuellen Unternehmenslage dar, auch für externe Dritte.

Über das Ergebnis unserer Beratung mit Aussagen zu Sanierungswürdigkeit und -fähigkeit informiert der nachfolgende Bericht.

5 Das Unternehmen – Datenerfassung mit Fragebogen

Im Vorfeld der Beratung erhält der Unternehmer den „AKBiS Fragebogen“ (siehe Anlage 1). Dieser muss vom Unternehmer ausgefüllt und dem Berater zur Verfügung gestellt werden.

The image shows a template for the 'AKBiS Fragebogen'. At the top, there is the AKBiS logo and the text 'AKBiS - Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten'. Below this, the title 'AKBiS Fragebogen' is centered. Underneath the title, it says 'einzureichende Unterlagen vor Beginn der Beratung'. Further down, there is a section titled 'Den ausgefüllten Fragebogen und die Unterlagen senden Sie bitte an:' followed by a list of fields: Handwerkskammer, Abteilung, Ansprechpartner, Straße, Hausnummer, PLZ, Ort, Tel., Fax, and E-Mail. At the bottom, it states 'Folgende Unterlagen sind vom Unternehmen vor Beginn der Beratung einzureichen'.

Abbildung 3: Muster AKBiS Anlage „AKBiS Fragebogen“

Die relevanten Daten für die Excel-Tools werden vom Berater in das Excel-Tool „AKBiS Allgemeine Unternehmensdaten“ übernommen (siehe AKBiS Anlagen).

AKBiS Allgemeine Unternehmensdaten	
GRUNDATEN ZUM BETRIEB	
Name des Betriebs:	Test
Rechtsform	GmbH
Anrede Inhaber	Frau
Ansprechpartner Vorname	Muster
Ansprechpartner Nachname	Mustermann
Straße:	Musterstraße 1
PLZ:	12345
Ort:	Musterstadt
GRUNDATEN ZUR BETRIEBSBERATUNG	
Datum der letzten Änderung:	01.02.2016
Zuständige HWK	Handwerkskammer für Musterort
Zuständige Betriebsberatung:	Betriebsberatung Musterort
Zuständiger Berater	Herr Dr. Albert Berater
Anschrift der BB:	Musterstraße 1, 12345 Musterstadt
Tel. und Fax der BB:	Tel. 01234-1234, Fax 01234-1235

Abbildung 4: Muster AKBiS Anlage „AKBiS Allgemeine Unternehmensdaten“

6 Analyse der Unternehmenslage

Um einen Betrieb in der Krise bestmöglich beraten zu können und mögliche Maßnahmenpakete zur Überwindung einer Unternehmenskrise erarbeiten zu können, ist es vorab notwendig den Ist-Zustand eines Betriebes zu analysieren. Anschließend können, aufbauend auf der aktuellen Lage, die Verbesserungspotentiale des Betriebes bestimmt werden. Im Folgenden wird auf die internen, vom Betrieb direkt beeinflussbaren Unternehmensverhältnisse und externen Unternehmensverhältnisse, die nicht vom Betrieb beeinflussbar sind, eingegangen.

6.1 Interne Unternehmensverhältnisse (Stärken/Schwächen)

Zunächst wird in diesem Kapitel auf die internen Unternehmensverhältnisse eingegangen und Stärken und Schwächen des Betriebes offengelegt. Eingangs wird auf die finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Unternehmensverhältnisse eingegangen. Hierbei werden vor allem Unternehmenskennzahlen dargestellt, die helfen sollen, um die aktuelle Lage des Betriebes abzubilden. Diese Kennzahlen sind mittels der Unternehmensdaten errechenbar und basieren auf Zahlen aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) oder der BWA. Anschließend werden Analysen zu den Themen personalwirtschaftliche Verhältnisse und Standortfaktoren durchgeführt.

6.1.1 Finanzwirtschaftliche Verhältnisse

Die Analyse der finanzwirtschaftlichen Verhältnisse eines Betriebes kann anhand von Kennzahlen erfolgen, die in drei Kategorien eingeteilt werden. Diese Kategorien bilden die Finanz-, Vermögen- und Ertragslage ab. Vorab muss festgehalten werden, dass nicht alle Kennzahlen für jeden Betrieb errechnet werden müssen, sondern diese je nach Bedarf, Ausgangslage und Krisensituation des Betriebes angepasst werden müssen. Der AKBiS präferiert folgende sieben Kennzahlen: Eigenkapitalquote, Anlagendeckungsgrad 2, Working Capital, Dynamischer Verschuldungsgrad, Kapitaldienstdeckungsgrad, Brutto Cash Flow und die Gesamtkapitalrentabilität. Auf diese Kennzahlen wird im Nachgang eingegangen. Einige weitere werden dennoch genannt als weitere mögliche Handlungsfelder.

Zur Datenlage muss zudem angemerkt werden, dass der Betrieb bei dem Vorabcheck der Zahlungsfähigkeit (Kapitel 3) und der Ausfüllung des Fragebogens (Kapitel 5) bereits einige Daten zur Verfügung gestellt hat. Viele davon können auch für die Erarbeitung der hier vorgestellten Kennzahlen verwendet werden. Darüber hinausgehende Informationen sind bei Bedarf beim Betrieb anzufragen.

Finanzlage

- **Anlagendeckungsgrad 2**

$$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}^9$$

Bei vorliegender Überschuldung ändert sich die Formel in folgender Weise:

$$\frac{\text{Langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen} + \text{nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag}}^{11}$$

Die Kennzahl des Anlagendeckungsgrad 2 wird auch als die „Goldene Bilanzregel“ oder auch „Grundsatz der Fristenkongruenz“ genannt.¹² Die Kennzahl beschreibt, wie viel Prozent des Anlagevermögens durch Eigenkapital und durch langfristiges Fremdkapital (FK) gedeckt sind.

Da das Anlagevermögen durch langfristiges Kapital finanziert sein sollte, sollte die Anlagendeckung in jedem Fall >100% sein.¹³ Für das Handwerk hat sich, wie in Tabelle 3 dargestellt, folgende Einteilung der Güte der Anlagendeckung B ergeben.

Anlagendeckung B	gut	mittel	schlecht
	>130%	100 – 130%	<100%

Tabelle 3: Beurteilungsskala für die Anlagendeckung B im Handwerk¹⁴

- **Working Capital/ Working Capital Ratio**

$$\frac{\text{Working Capital}}{\text{Kurzfristiges Umlaufvermögen}}^{15}$$

$$\text{Working Capital} = \text{Kfr. Umlaufvermögen}^{16} - \text{Kfr. Fremdkapital}^{17, 18}$$

Die Working Capital Ratio zeigt auf, welcher Anteil des Umlaufvermögens durch langfristiges Fremdkapital finanziert ist und somit zu einem „günstigeren“ Zinssatz finanziert ist als durch kurzfristiges Fremdkapital, wie Lieferantenverbindlichkeiten.¹⁹

⁹ Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 99.

¹⁰ Negatives Eigenkapital.

¹¹ Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 99.

¹² Vgl. Crone/Werner (2014), S. 56.

¹³ Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 100.

¹⁴ Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 100.

¹⁵ Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 101.

¹⁶ Innerhalb eines Jahres liquidierbar, Beispiel: Forderungen oder Vorräte.

¹⁷ Innerhalb eines Jahres rückzahlbar, Beispiel: Lieferantenkredite.

¹⁸ Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S.101.

¹⁹ Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S.101.

Die Ratio sollte auf jeden Fall positiv sein und wie in Tabelle 4 abgebildet, sind im Handwerk folgende Werte als gut, mittel oder schlecht einzuordnen.

Bei Betrieben in der Krise muss zudem ein besonderer Fokus auf die Wertermittlung des Umlaufvermögens gelegt werden, da eventuell nicht alle Komponenten des Umlaufvermögens als werthaltig deklariert werden können und somit beispielsweise Forderungen oder Vorräte nicht mit ihrem vollen Wert in die Berechnung eingehen dürfen.²⁰ Wenn keine belastbaren Wertermittlungen vorliegen, werden die Buchwerte aus der Bilanz herangezogen.

Working Capital Ratio (Working Capital)	gut	mittel	schlecht
	>40% (50.000 €)	10 – 40% (0-50.000 €)	<10% (0 €)

Tabelle 4: Beurteilungsskala für die Working Capital Ratio im Handwerk²¹

- **Kapitaldienstdeckungsgrad/Schuldendienstdeckungsgrad**

$$\frac{EBITDA}{Zinsaufwendungen + Tilgungszahlungen}$$

Mit dem Kapitaldienstdeckungsgrad wird untersucht, ob der erwirtschaftete EBITDA ausreicht, um den anfallenden Kapitaldienst (Zins + Tilgung) zu bestreiten. In der Praxis sollte die Kennzahl in der Regel etwa 1 betragen, was bedeutet, dass der Kapitaldienst mit dem erwirtschafteten EBITDA in etwa getragen werden kann. Kritisch wird die Kennzahl, falls über einen längeren Zeitraum nur etwa 50% des Kapitaldienstes bestritten werden können. In diesem Fall liegt häufig eine Betriebskrise vor.

- **Cashflow I bis III**

Der Cashflow beschreibt allgemein das Innenfinanzierungspotential eines Betriebes und gibt Auskunft über die Liquiditätslage eines Betriebes. Dabei ist zu unterscheiden zwischen dem operativen Cashflow, dem Cash Flow aus Investitionstätigkeit und dem Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit.

Weitere Kennzahlen im Kontext der Finanzlage können sein:

Debitorenziel in Tagen, Kreditorenziel (oder auch Lieferantenziel) in Tagen, Liquidität 2. Grades (Quick-Ratio), verdeckte Gewinnausschüttung und die Nettoinvestitionsdeckung

²⁰ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 51.

²¹ Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 164.

Vermögenslage

• Eigenkapitalquote (EK-Quote)

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100^{22}$$

Die Eigenkapitalquote bemisst den prozentualen Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital eines Betriebes. Die EK-Quote ist somit ein Maß für die Bonität und Kreditwürdigkeit des Betriebes.²³ Zudem kann das Eigenkapital in Bezug auf Überschuldung eine wichtige Signalfunktion spielen. Bei einem zu geringen Eigenkapitalanteil liegt der Schluss nahe eine Überschuldungsprüfung des Betriebes durchzuführen.

Zum Eigenkapital zählen neben der in der Bilanz als Eigenkapital deklarierten Position auch stille Reserven in Anlage- und Umlaufvermögen, Rücklagen und zudem auch Rückstellungen, die aufgrund ihrer langen Laufzeit „Eigenkapitalcharakter“ haben.²⁴ Wichtig ist für kleine Unternehmen anzumerken, dass ebenfalls Privatvermögen mit anzusetzen ist, falls es sich um persönlich haftende Unternehmensformen handelt.

Für das Handwerk haben sich gewisse Grenzwerte für die EK-Quote entwickelt, die in Tabelle 5 dargestellt sind.

Eigenkapitalquote	gut	mittel	schlecht
	>20%	>10%	<10%

Tabelle 5: Beurteilungsskala für die Eigenkapitalquote im Handwerk²⁵

• Schuldentilgungsdauer/Dynamischer Verschuldungsgrad

$$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cashflow III}}^{26}$$

Die Schuldentilgungsdauer gibt an, wie viele Jahre benötigt werden, um den aktuellen Bestand an Fremdkapital, erniedrigt um den Bestand an verfügbaren liquiden Mitteln, mit dem Cashflow des Betriebes zurückzuzahlen.

Bei Betrieben in Krisen sollte auch hier darauf geachtet werden, dass die Kennzahl keine allzu großen Werte annimmt, da dies für eine zu geringe Eigenkapitalbasis (hoher Bestand an Fremdkapital) oder auch für eine zu geringe Ertragskraft (geringer Cashflow und somit geringes Innenfinanzierungspotential) des Betriebes spricht.²⁷

²² Vgl. Kralicek/Böhmendorfer/Kralicek (2008), S. 95.

²³ Vgl. Crone/Werner 2014, S. 54.

²⁴ Vgl. Kralicek/Böhmendorfer/Kralicek (2008), S. 95.

²⁵ Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmendorfer/Kralicek (2008), S. 164.

²⁶ Vgl. Kralicek/Böhmendorfer/Kralicek (2008), S. 110.

²⁷ Vgl. Kralicek/Böhmendorfer/Kralicek (2008), S. 111.

In Tabelle 6 sind Werte für das Handwerk gegeben, um einschätzen zu können, wie gut oder schlecht die Schuldentilgungsdauer des Betriebes ist.

Schuldentilgungsdauer (in Jahren)	gut	mittel	schlecht
	<5	<12	>12

Tabelle 6: Beurteilungsskala für die Schuldentilgungsdauer im Handwerk²⁸

Ertragslage

- **Gesamtkapitalrentabilität**

$$\frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Zinsaufwand für Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} \quad ^{29}$$

Die Gesamtkapitalrentabilität gibt Aufschluss darüber, wie hoch die Rentabilität des Unternehmens unabhängig von seiner Finanzierungsstruktur ist. Da die Renditen sehr branchenspezifisch sind, müssen im Grunde gewerkespezifische Werte herangezogen werden, um die Rentabilität des Betriebes vergleichen und beurteilen zu können.

Allgemein für das Handwerk können die in Tabelle 7 aufgeführten Werte als erste Orientierung verwendet werden.

Gesamtkapitalrentabilität	gut	mittel	schlecht
	>15%	>8%	<8%

Tabelle 7: Beurteilungsskala für die Gesamtkapitalrentabilität im Handwerk³⁰

Weitere Kennzahlen im Bereich der Ertragslage stellen die Eigenkapitalrentabilität und das Return on Capital Employed (ROCE)

6.1.2 Leistungswirtschaftliche Verhältnisse

Die Analyse der leistungswirtschaftlichen Verhältnisse in einem Betrieb zielt auf die Analyse der gesamten Wertschöpfungsaktivitäten im Betrieb ab. Diese sind stark abhängig vom betrachteten Gewerk und müssen dementsprechend daraufhin angepasst werden.

Allgemeine Kennzahlen für die leistungswirtschaftlichen Verhältnisse:

- **Umsatzrentabilität**

²⁸ Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmendorfer/Kralicek (2008), S. 166.

²⁹ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 49.

³⁰ Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmendorfer/Kralicek (2008), S. 168.

Die Umsatzrendite zeigt auf, wie hoch die Rentabilität des Betriebes ausfällt wenn der Jahresüberschuss im Verhältnis zum Umsatz gesetzt wird. Vergleichswerte werden in Tabelle 8 aufgeführt.

Umsatzrendite	gut	mittel	schlecht
	>5%	1 – 5 %	<1%

Tabelle 8: Beurteilungsskala für die Umsatzrendite im Handwerk³¹

- **Wertschöpfung je Mitarbeiter**

$$\frac{\text{Umsatz} - \text{Fremdleistungen} - \text{Materialeinsatz}}{\text{Anzahl Vollbeschäftigte}}$$

Die Wertschöpfung je Mitarbeiter stellt die Wertschöpfung eines Vollbeschäftigten im Betrieb dar. Dabei muss beachtet werden, dass nur Vollbeschäftigte mit 1,0 in die Rechnung eingehen. Teilzeitbeschäftigte und Lehrlinge müssen dementsprechend mit ihren Werten nach unten korrigiert werden. Diese Kennzahl stellt eine Betriebsvergleichskennzahl dar und sollte wenn möglich mit Werten von anderen Betrieben aus dem gleichen Gewerk verglichen werden.

- **Kapazitätsauslastung Personal**

Um Bereiche eines Betriebes ausfindig zu machen, in welchen Überkapazitäten vorliegen, sollte man je Funktionsbereich des Betriebes die Personalsituation auf etwaige Überkapazitäten hin überprüfen. Im Einkauf kann das beispielsweise das Einkaufsvolumen pro Mitarbeiter, im Vertrieb der generierte Umsatz je Mitarbeiter oder in der Produktion die Leistung pro Mitarbeiter sein. Diese Kennzahlen sind dann im nächsten Schritt im Zeitablauf mit Vergangenheitsdaten und wenn möglich mit externen Daten von Wettbewerbern zu vergleichen.³²

- **Mahnwesen**

Die Betriebsberater sollten als eine der entscheidendsten Untersuchungskriterien die offenstehenden Forderungen eines Betriebes sehen. Ist der Betrag an offenen Forderungen äußerst hoch, verhindert dieser Umstand den Zugang zu liquiden Mitteln, die dazu beitragen könnten, die Lage eines Betriebes in der Krise zu verbessern. Darauf aufbauend sollte geprüft werden, ob der Betrieb ein Mahnwesen implementiert hat und wenn ja in welchem Ausmaß dies auch durchgesetzt wird. Zahlungserinnerungen an den Kunden und Mahnungen helfen dabei, den Kunden zu einer frühzeitigeren Begleichung von Forderungen zu bewegen.

³¹ Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmendorfer/Kralicek (2008), S. 168.

³² Vgl. Crone/Werner (2014), S. 127.

Einkauf und Beschaffung

In vielen Betrieben stellt der Einkauf eine bedeutende Funktion dar, da hier die Höhe der Materialkosten mitbestimmt wird. Da vor allem in produzierenden Gewerken der Anteil der Materialkosten an den Gesamtkosten ziemlich hoch ist, spielen hier die Kompetenzen der Einkäufer und die Konditionen mit den Lieferanten eine bedeutende Rolle. Folgende Analysen sollten im Betrieb dahingehend gemacht werden:

- **Anzahl Lieferanten**

Die Anzahl der Lieferanten eines Betriebes sollte aus zwei Gründen untersucht werden. Auf der einen Seite spielen zu viele Lieferanten eine negative Rolle in Bezug auf Volumenbündelung und in Verbindung damit mögliche Skaleneffekte und günstigere Einkaufspreise. Auf der anderen Seite kann eine geringe Anzahl an Lieferanten die Abhängigkeit von ebendiesen erhöhen und im schlimmsten Fall zu einem Lieferausfall führen. Aus diesem Grund ist das Ergebnis der Analyse hierbei besonders zu hinterfragen und beide oben dargestellten Aspekte zu berücksichtigen.^{33,34}

- **Einkaufskonditionen (Laufzeiten, Preise)**

Es besteht im Kontext des Einkaufs die Regel, dass 80% des Materialaufwandes mit nur 20% der Zukaufteile entstehen. Diese Berechnung kann auch für jeden Betrieb anhand einer ABC-Clusterung der Zukaufteile durchgeführt werden, um zu sehen, welche Zukaufteile den höchsten Materialaufwand aufweisen.³⁵ Deswegen sollten für diese entscheidenden 20% der Zukaufteile mit Nachdruck die bestehenden Einkaufskonditionen beim Lieferanten untersucht werden und bei Bedarf nachverhandelt werden. Allein dadurch können große Einspareffekte entstehend, wenn man mit relativ wenigen Zukaufteilen den größten Anteil des Materialaufwandes beeinflussen kann.³⁶

- **Substitutionsmaterialien**

Oftmals ergeben sich im Laufe der Zeit neue und günstigere Materialien, die ebenso für die Produktion von Produkten verwendet werden könnten. Da jedoch in den meisten Produktions- und Einkaufsabteilungen der Betriebe eine große Routine vorherrscht, welche Materialien für welches Produkt verwendet werden, gehen hier teilweise große Einspareffekte verloren. Aus diesem Grund sollte in Zusammenarbeit von Einkauf und Produktion überprüft werden, ob gewisse Substitutionsmaterialien für eingesetzte Materialien bestehen. In einem nächsten

³³ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 112.

³⁴ Vgl. Kraus et al. (2004), S. 76.

³⁵ Vgl. Kraus et al. (2004), S. 76.

³⁶ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 113.

Schritt muss in den Maßnahmen folglich überprüft werden, ob diese Materialien dieselben Gütekriterien wie bisherige aufweisen und ein Umstieg anhand von Bemusterung überprüft und durchgeführt werden muss. Erst dann sollte ein Material gewechselt werden, da fehlerhafte Produktion oder geringere Produktqualität in jedem Fall verhindert werden sollte.³⁷

- **Outsourcing-Möglichkeiten**

Zuletzt sollten im Funktionsbereich Einkauf und Beschaffung bestehende oder potenzielle Outsourcing-Aktivitäten aufgeführt und überprüft werden. Für gewisse Tätigkeiten machen „make or buy“ Entscheidungen durchaus Sinn und können auch entscheidende Einspareffekte nach sich ziehen. Jedoch sollte gut analysiert sein, welche Prozessschritte man auslagert oder selbst durchführt, da häufige Umstellungen die potenziellen Einsparungen mehr als aufwiegen.³⁸

Produktion

In vielen Betrieben und in erster Linie in produzierenden Handwerksbetrieben fällt hier der größte Anteil an Kosten an. Sowohl für Maschinen, Anlagen, Personal als auch Material fallen erhebliche Kostenblöcke an. Infolgedessen bietet dieser Funktionsbereich aber auch die größte Möglichkeit, Kosten durch gezielte Maßnahmen zu senken. Um die notwendigen Verbesserungspotenziale ausfindig zu machen, sollte auf folgende Analysebereiche geachtet werden.

- **Materialaufwandsquote**

Die Materialaufwandsquote setzt das eingesetzte Material eines Betriebes ins Verhältnis zum Umsatz und zeigt somit die Bedeutung der Materialkosten in einem Betrieb. Diese Kennzahl unterscheidet sich jedoch stark abhängig davon, wie produktionsintensiv ein Betrieb ist. Aus diesem Grund muss diese Kennzahl mit Branchenwerten verglichen werden, um eine Aussagekraft zu erhalten. Neben dem teils schwierigen Vergleich mit Branchenkennzahlen ist hierbei vor allem die Entwicklung der Kennzahl über die letzten Jahre maßgebend.³⁹ Beispielsweise muss untersucht werden, ob die Krise dadurch verschärft worden, weil die Materialkosten in hohem Maße angestiegen sind.

Ergibt sich ein zu hoher Materialeinsatz verglichen mit anderen Betrieben oder ein Anstieg um mehrere Prozentpunkte im Zeitverlauf, können folgende Kriterien geprüft werden:^{40,41}

- Verluste (Forderungsausfall, Diebstahl), Schwarzarbeit,
Ausschussproduktion/Reklamationen/Nacharbeiten, mögliche Produkt- und

³⁷ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 113-114.

³⁸ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 114.

³⁹ Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 133.

⁴⁰ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 115-118.

⁴¹ Vgl. Kraus et al. (2004), S. 77-78.

Prozessoptimierungen, preiswertere Rohstoffe, Überarbeitung der Stücklisten,
Qualitätssicherheit, Wiederverwertungsstrategien

- **Personalaufwandsquote**

$$\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Umsatz}}^{42}$$

Auch die Personalaufwandsquote ist sehr branchenabhängig und sollte daher stets mit Wettbewerbern verglichen werden. In Tabelle 9 sind Richtwerte für das Handwerk gegeben.

Umsatzrendite	gut	mittel	schlecht
	<25%	25 – 45 %	>45%

Tabelle 9: Beurteilungsskala für die Personalaufwandsquote im Handwerk⁴³

- **Vorratsbestand**

Der vorhandene Vorratsbestand eines Betriebes sollte hinsichtlich seiner angemessen branchenüblichen Mengen überprüft werden. Vorratsbestände binden zum einen Kapital und verursachen auf der anderen Seite Lagerkosten für den Betrieb. Mittels besserer Planungsprozesse und im besten Fall durch Einführung einer bedarfsorientierten Planung, können Vorratsbestände im Betrieb abgebaut und folglich liquide Mittel freigesetzt werden, die in einer fortschreitenden Krise des Betriebes elementar für deren weiteres Bestehen sind.⁴⁴

- **Lagerdauer und Lagerumschlagshäufigkeit**

$$\text{Lagerdauer} = \frac{\text{Vorräte}}{\text{Materialaufwand}} * 365^{45, 46}$$

$$\text{Lagerumschlagshäufigkeit} = \frac{360}{\text{Lagerdauer}}^{47}$$

Die Lagerdauer und die Lagerumschlagshäufigkeit helfen dem Betrieb zu verstehen, wie hoch dessen Lagerbestände sind. Die Lagerdauer gibt an, wie lange sich die Vorräte im Betrieb befinden bis sich Umsätze realisieren lassen. Die Vorräte setzen sich dabei aus den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen (RHB-Stoffen), den fertigen und unfertigen Erzeugnissen, Waren und getätigten Anzahlungen zusammen.⁴⁸

⁴² Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 138.

⁴³ Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 138.

⁴⁴ Crone/Werner (2014), S. 119-120.

⁴⁵ Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 106.

⁴⁶ Die Lagerumschlagshäufigkeit kann sowohl für den gesamten Umsatz und Lagerbestand errechnet werden. Zudem kann sie aber auch für einzelne Produkte bestimmt werden.

⁴⁷ Ermschel/Möbius/Wengert (2011), S. 97.

⁴⁸ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 52.

Zu geringe Werte der Lagerumschlagshäufigkeit lassen darauf schließen, dass der Lagerbestand zu hoch ist und ein Abbau der Lagerbestände erstrebenswert ist, um somit schneller liquide Mittel freisetzen zu können und keine allzu hohe Kapitalbindungsdauer für Vorräte zu haben.

Maßnahmen, aufbauend auf dieser Kennzahl, müssen in enger Abstimmung zwischen Einkauf, Produktion und Vertrieb eingeleitet werden.

- **Kapazitätsauslastung**

Die Kapazitätsauslastung von Maschinen und auch Personal spielt eine große Rolle. Diese Auslastung kann mittels folgender Kennzahlen überprüft werden:

- Kapazitätsauslastung Maschine

$$\frac{\text{Fertigungsstunden}}{\text{Kapazitätsstunden}}$$

- Arbeitsproduktivität Mitarbeiter

$$\frac{\text{Produktionsleistung (in Stück)}}{\text{Anzahl Mitarbeiter}}$$

Neben der Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter kann ein weiteres Indiz der Auslastung von Mitarbeitern auch die Anzahl an angesammelten Überstunden sein, die untersucht werden sollte.

Beide Kennzahlen sind im Zeitvergleich zu betrachten. Bei beträchtlichen Veränderungen sollte dabei eine nähere Überprüfung stattfinden, da beispielsweise Leerlaufzeiten bei Maschinen oder Personal zu Kosten führen, die durch Bündelung von Aufträgen vermindert werden könnten. Bei Maschinen kann bei einer zu niedrigen Auslastung über einen Verkauf nachgedacht werden.⁴⁹

Vertrieb und Marketing

Der Vertrieb gilt als einer der diffizilsten Funktionsbereiche im Krisenfall, da hier direkter Kundenkontakt besteht und der Kunde eine entscheidende Rolle für die Sanierungschance spielt.⁵⁰ Es geht hierbei vor allem darum die Kunden- und Marktorientierung des Betriebes zu verbessern und somit dafür zu sorgen, dass der Betrieb auf ein solides Ertragskonzept gestellt werden kann. Dieses sollte die Kundenbedürfnisse in hohem Maße mit einfließen lassen, um die Akzeptanz am Markt sicherzustellen und Produkte und Dienstleistungen eng an Kundenwünschen auszurichten.

- **Auftragsbestand**

⁴⁹ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 121.

⁵⁰ Vgl. Kraus et al. (2004), S. 79.

Ein erstes Indiz für die Lage eines Handwerksbetriebes, ist ein Blick in sein Auftragsbuch. Dabei sind zwei Fälle zu unterscheiden, die beide mit ihren spezifischen Charakteristika Ursache für eine Krisensituation sein können:

- **Auftragsbestand gering**

Ist der Auftragsbestand sehr gering, obwohl Wettbewerber volle Auftragsbücher vorweisen können, sind die näheren Gründe dafür ausfindig zu machen. Beispielsweise kann die Kundenzufriedenheit sehr gering sein. Oder man ist nicht wettbewerbsfähig im Hinblick auf Preis oder angebotene Leistung/Produkt im Vergleich zum Wettbewerb. All diese Dimensionen sollten in diesem Fall betrachtet werden.

- **Auftragsbestand hoch**

Falls trotz eines hohen Auftragsbestandes eine Krisensituation in einem Handwerksbetrieb vorliegt, sollten hierfür einige interne Prozesse und Bereiche überprüft werden, welche die Ursache für diese Situation sein können. Häufigster Grund wird in diesem Zusammenhang die Ertragssituation des Unternehmens sein. Zum einen kann die Preispolitik des Unternehmens verantwortlich sein, dass zu geringe Preise vom Kunden verlangt werden und somit die Gewinnschwelle nicht erreicht wird. Auf der anderen Seite kann der Grund in der Kostenstruktur des Betriebes liegen, dass zu teure Materialien oder zu viel Material verwendet wird, was sich negativ auf den Deckungsbeitrag auswirkt und auch hier im schlimmsten Fall zu einem Verlust führen kann.

- **Produkt-, Kunden- und Standort-Deckungsbeitrag**

Wie bereits im Aspekt des Auftragsbestandes angedeutet spielt der Deckungsbeitrag (Umsatzerlöse – variable Kosten) eine entscheidende Rolle. Ist ein Deckungsbeitrag positiv, lohnt es sich ein Produkt zumindest kurzfristig weiterhin zu produzieren, da es einen Beitrag zur Deckung der Fixkosten leistet. Ist der Deckungsbeitrag auch nach Abzug der unterschiedlichen fixen Kostenposten noch positiv, trägt das Produkt oder die Dienstleistung zur Gewinngenerierung bei.

Sowohl für Produkte/Dienstleistungen, für Kunden als auch für einzelne Standorte können Deckungsbeiträge berechnet werden, anhand welcher anschließend Entscheidungen getroffen werden sollten, welche Produkte, Kunden und Standorte für den Betrieb wirtschaftlich sind und weiterhin fortgeführt werden sollten. Dennoch muss auch bei vorübergehenden negativen Deckungsbeiträgen in Erwägung gezogen werden, ob Optionen wie Preiserhöhungen oder Kostensenkungspotentiale bestehen oder andere Arten von

Verbundeffekten bestehen, die gegen eine Beendigung des Produkts, des Kunden oder des Standortes sprechen.⁵¹

- **Absatzmarkt**

Bezogen auf den Vertrieb sollte man den Betrieb auch dahingehend analysieren, wo dessen Auftrags- und Absatzgebiete liegen. Es sollte hinterfragt werden, ob regionale Gebiete bestehen, die von anderen Wettbewerbern auch noch nicht allumfänglich erschlossen sind und sich folglich Möglichkeiten für den Betrieb ergeben könnten, sein Absatzgebiet dahingehend zu vergrößern. Dies könnte dabei helfen, neue Auftragsvolumina zu generieren.⁵²

- **Marketingkosten**

Um das Produkt- und Dienstleistungsportfolio eines Betriebes bestmöglich auf dem Markt zu positionieren, sind Marketing-Aufwendungen unerlässlich. Hinsichtlich der Betriebskrise ist zu evaluieren, in welcher Höhe das Marketingbudget notwendig ist und für welche Aktivitäten das bereitgestellte Budget verwendet wird. Ohne Aufwendungen in die Richtung Kundengenerierung wird auch ein sanierter Betrieb keine Kunden akquirieren können. Es müssen somit einzelne Maßnahmen wie Online-Werbung, Eintragung in Branchenbücher, Social Media oder Anzeigen diskutiert werden und dann hinsichtlich ihrer Reichweite geprüft werden. Im Maßnahmenteil ist abschließend zu entscheiden, welche Schritte durchgeführt werden.

6.1.3 Personalwirtschaftliche Verhältnisse

Personalstruktur: Allgemeine Übersicht

Gesamtzahl der Mitarbeiter im Unternehmen: Anzugeben ist hier die Gesamtzahl aller Mitarbeiter, die gegenwärtig im Unternehmen beschäftigt sind.	_____
--	-------

Tabelle 10: Übersicht zur Gesamtzahl der Mitarbeiter im Betrieb

- **Personalstruktur**

Personalnummer	Name	Vorname	Geschlecht	Geb.-datum	Alter	Eintrittsdatum	Austrittsdatum (siehe Fluktuationsquote)

Tabelle 11: Übersicht zur Personalstruktur im Betrieb

Die Erfassung aller Mitarbeiter, wie in Tabelle 11 abgebildet, inklusive ihres Alters, Geschlechts, Ein- und Austrittsdatum dient wiederum als weitere Grundlage für die

⁵¹ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 126.

⁵² Vgl. Kraus et al. (2004), S. 80.

nachfolgenden Untersuchungen einzelner relevanter Fragestellungen. Alternativ kann das Excel-Tool „AKBiS Personalaufnahmebogen“ (siehe AKBiS Anlagen).

Altersstruktur

Ein wichtiges Kriterium bei der Betrachtung der Mitarbeiter eines Betriebes ist die Altersstruktur. Wie ist diese zusammengesetzt? Wie viele Beschäftigte werden in den nächsten Monaten/Jahren ausscheiden? In welchem Maße stehen genügend Nachwuchskräfte zur Verfügung?

- **Durchschnittsalter der Belegschaft**

Das Durchschnittsalter zeigt, ob die Mitarbeiter im Durchschnitt schon überaltert sind und ob dadurch Handlungsbedarf in einer Umstrukturierung besteht. Zeigt sich im Vergleich mit vergangenen Werten ein Anstieg im Durchschnittsalter, stellt sich die Frage, ob in der Vergangenheit keine Nachwuchskräfte eingestellt wurden oder diese vorzeitig den Betrieb verlassen haben. Unter Berücksichtigung des demographischen Wandels ist rechtzeitiges Handeln um entsprechende Nachwuchskräftegewinnung von Bedeutung. Wichtig ist dabei ein ausgewogenes Verhältnis zwischen älteren Arbeitskräften und jüngeren Mitarbeitern. So kann im schlimmsten Fall einem drohenden Personalengpass in rechtzeitiger Vorausschau wirksam entgegensteuert werden. (siehe **Personalbedarfsplanung**)

- **Betriebszugehörigkeit**

Eine weitere Möglichkeit die Mitarbeiter eines Betriebes zu strukturieren, ist die Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Die Übersicht zeigt an, wie viele Personen bereits wie lange im Unternehmen tätig sind. Eine hohe Zahl neuer Mitarbeiter im Unternehmen bringt die Gefahr mit sich, dass diese noch nicht alle Vorgänge der betriebsinternen Abläufe kennen. Dieses Wissen ist aber nötig, um sich auf die äußeren Gegebenheiten und Herausforderungen am Markt mit seinen Veränderungen einzustellen. Eine ausreichende Anzahl langjähriger Mitarbeiter sollte also ebenfalls vorhanden sein, um reibungslose Abläufe zu garantieren. Andererseits sind vielleicht langjährige Mitarbeiter nicht mehr ganz so offen, Veränderungen zu begleiten. Daher ist eine gute Mischung in der Betriebszugehörigkeit durchaus sinnvoll und in Erwägung zu ziehen.

Um die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter darzustellen, bestehen zwei unterschiedliche Darstellungsweisen, die in Tabelle 12 und Tabelle 13 aufgezeigt werden:

1) Variante 1

Mitarbeiter (Name, Vorname)	Eintrittsdatum	Betriebszugehörigkeit in Jahren

Tabelle 12: Darstellung der Betriebszugehörigkeit (Variante 1)

2) Variante 2

Dauer der Zugehörigkeit in Jahren	Anzahl der Mitarbeiter entsprechend ihrer Zugehörigkeit	Anzahl der Mitarbeiter und ihrer Betriebszugehörigkeit in %
< 5 Jahre		
5 – 10 Jahre		
15 – 20 Jahre		
> 20 Jahre		

Tabelle 13: Darstellung der Betriebszugehörigkeit (Variante 2)

- **Personalbedarfsplanung**

Die Frage, ob überhaupt genügend Personal im Betrieb vorhanden ist, lässt sich daran ablesen, wenn man die derzeit vorhandene Personalgesamtzahl mit der benötigten Personalanzahl ins Verhältnis setzt.

$$\frac{\text{vorhandenes Personal}}{\text{benötigtes Personal}}$$

Die Personalbedarfsplanung ist integraler Bestandteil des Personalplanungssystems. Es wird analysiert, ob sich im Unternehmen Über- oder Unterkapazitäten ergeben. Dabei ist der Personalbedarf der einzelnen Bereiche zu berücksichtigen.

Eine große Fehlzahl von benötigten, aber nicht vorhandenen Personal kann zu einer erhöhten Arbeitsbelastung beziehungsweise Überlastung der vorhandenen Mitarbeiter führen. Das rechtzeitige Einstellen benötigter Mitarbeiter ist daher wichtig. Allerdings muss die **künftige Auslastung gegeben sein**.⁵³ Dabei sollte auch die Altersstruktur Berücksichtigung finden (siehe **Altersstruktur**). Eine Personalanpassung muss also gut durchdacht sein.⁵⁴ Ein Sollwert von über 80% gilt als gute Auslastung. Eine Auslastung von unter 80% steht für eine Unterbesetzung im Unternehmen.⁵⁵

- **Beschäftigungsstruktur**

⁵³ Vgl. Preißler (2008), S. 196.

⁵⁴ Vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer (2016), S. 265.

⁵⁵ Vgl. Preißler (2008), S. 196.

Die Beschäftigungsstruktur beschreibt das Verhältnis Verwaltungsmitarbeiter zu Produktivkräften.⁵⁶

$$\frac{\text{Angestellte (Gehaltsempfänger)}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}}$$

Die errechneten Kennzahlen sollten anschließend mit Vergleichswerten überprüft werden. Inwieweit man sich mit der eigenen Quote im normal üblichen Rahmen bewegt. Vergleichszahlen lassen sich zum Beispiel bei den Berufskollegen der Handwerkskammern und Verbände beziehen.⁵⁷

Fehlzeitenanalyse

Die Fehlzeitenanalyse gibt die Fehltage an und ermittelt die Gründe für Arbeitsunterbrechungen.

- **Krankenquote**

Mit der Krankenquote wird der Anteil krankheitsbedingter Ausfälle an der Gesamtzahl der Arbeitstage des Unternehmens berechnet. Je nachdem, um welche Branche/Handwerk es sich handelt, kann diese unterschiedlich hoch sein. Wenn die Krankheitsquote relativ hoch ist, sollten die Gründe dafür ermittelt werden. Eine Befragung der Mitarbeiter kann helfen, ob zum Beispiel ein schlechtes Betriebsklima als Auslöser in Frage kommt. Vielleicht liegen auch schlechte Arbeitsbedingungen vor.⁵⁸

- **Arbeitsunfälle**

Eine Ursache für eine hohe Quote an Arbeitsunfällen könnten vorhandene Sicherheitslücken sein. In diesem Fall ist eine Behebung der Mängel und Erhöhung der Arbeitssicherheit sowie der Arbeitsschutzmaßnahmen nötig.

Weitere Gründe für Arbeitsunfälle wären zum Beispiel schlecht geschultes Personal. Ebenso denkbar ist eine zu hohe Arbeitsbelastung.

In diesem Zusammenhang lohnt sich auch eine Betrachtung der Arbeitsunfallkosten. Betriebsintern verursacht der Arbeitsausfall der betroffenen Personen Mehrarbeit für die anderen Mitarbeiter. Die außerbetrieblichen Kosten belaufen sich unter anderem auf die gesetzliche Unfallversicherung und den Arbeitgeberanteil zur Unfallversicherung.⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer (2016), S. 265; Preißler (2008), S. 197.

⁵⁷ Vgl. Preißler (2008), S. 197.

⁵⁸ Vgl. Preißler (2008), S. 197.

⁵⁹ Vgl. Ossola-Haring (2009), S. 540.

• Fehlzeitenquote

Die Fehlzeitenquote zeigt das Verhältnis der Fehlzeiten im Verhältnis zur Sollarbeitszeit an:⁶⁰

$$\frac{\text{Fehlzeiten (Tage oder Stunden)}}{\text{Sollarbeitszeit (Tage oder Stunden)}}$$

Um die Gründe für Fehlzeiten zu analysieren, eignet sich die Aufstellung einer Fehlzeitenanalyse.

• Fehlzeitenanalyse

Ursachen für Fehlzeiten	Name Mitarbeiter	Fehltage	Name Mitarbeiter	Fehltage
Persönliche Gründe	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• z.B. Innere Kündigung	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Krankheit				
• Saisonal (Grippe etc.)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Chronisch	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Sucht	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Arbeitsunfall	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Innerbetriebliche Gründe				
• Arbeitsbedingungen	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Arbeitszeitgestaltung	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• fehlende Zufriedenheit/ • Motivation/Wertschätzung	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Betriebsklima	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Mobbing	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Kommunikation	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Führungsstil/Personalpolitik	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Außerbetriebliche Gründe				
• Konjunkturelle Entwicklung/Marktsituation	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Andere Gründe	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Urlaub	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Kuren	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Mutterschutz/Elternzeit	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Fehlen (entschuldigt/unentschuldigt)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Fort-/Weiterbildung	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Wehr- und Ersatzdienst (z.Z. ausgesetzt)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Auszubildende (z.B. Teilnahme am Berufsschulunterricht)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
sonstiges (z.B. Betriebsratstätigkeit)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Gesamtfehltage				

Tabelle 14: Übersicht zur Fehlzeitenanalyse im Betrieb

⁶⁰ Vgl. Preißler (2008), S. 197.

Fluktuation

Die Untersuchung der Fluktuation mittels der Fluktuationsquote kann auf einige signifikante Probleme innerhalb des Betriebes hinweisen. Sie liefert viele Informationen, wie etwa über das Betriebsklima, dem Verhältnis und Zusammenhalt der Mitarbeiter untereinander, aber auch den Führungsstil.

Sie ist somit ein wichtiger Indikator inwieweit die innerbetrieblichen Verhältnisse in einem ausgewogenen Zustand sind oder eine Schieflage vorherrscht.

Mögliche Gründe für hohe Fluktuation:

- Eigenkündigung (Gründe vielfältig: Umzug, private Gründe), Kündigung (betriebsbedingt), Rente/Erreichen der Altersgrenze, Vorruhestand, Mutterschutz, Konjunkturlage/Marktsituation, Unzufriedenheit, Führungsstil, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeitenregelung, Vergütungssystem/niedriges Lohnniveau, fehlendes Teamwork, Überforderung/Unterforderung der Mitarbeiter

6.1.4 Analyse der rechtlichen Verhältnisse und der laufenden Verträge

Im Rahmen der Unternehmensanalyse ist neben den betriebswirtschaftlichen Aspekten auch den rechtlichen Rahmenbedingungen eine hohe Bedeutung beizumessen.

Aus Gründen des besseren Überblicks und aus Praktikabilitätsgründen, insbesondere der raschen Einarbeitung in den jeweiligen Fall, empfiehlt es sich ein Organigramm des jeweiligen Betriebs zu erstellen (siehe Abbildung 5).

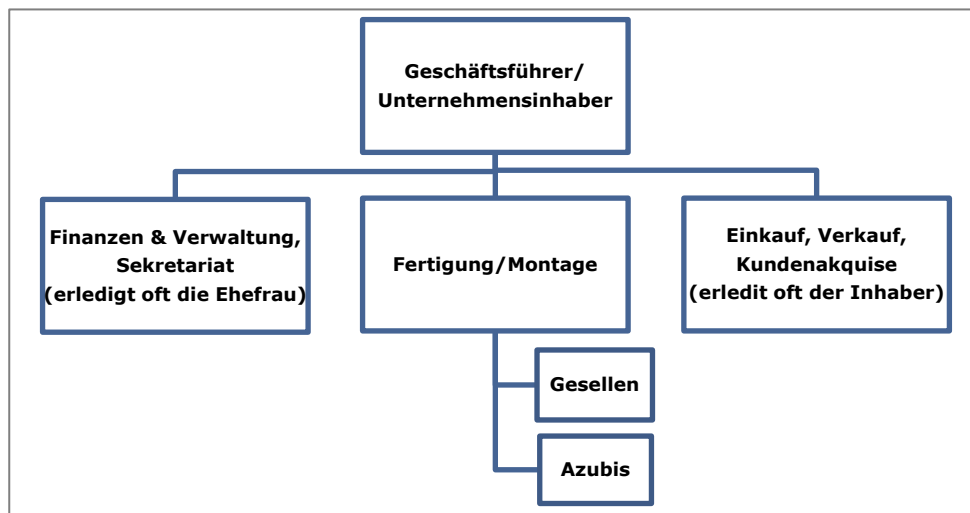


Abbildung 5: Beispielhafter Aufbau eines Betriebes anhand eines Organigramms

Im Rahmen der Analyse der rechtlichen Verhältnisse des Betriebes, sind je nach Rechtsform des Betriebes unterschiedliche Informationen zu sammeln und zu prüfen:

1) Einzelunternehmen/eingetragener Kaufmann (e.K.)

- a. Laufende Verträge, insbesondere Mietvertrag (u.a. Restlaufzeiten beachten)

- b. Arbeitsverträge (insbesondere Anwendung Kündigungsschutzgesetz, Kündigungsfristen)
- c. Bestehen einer Vertretungsregelung
- d. Laufende Rechtsstreite
- e. Eigentumsverhältnisse (insbesondere Betriebsimmobilie)
- f. vgl. auch 5.1.6 Unternehmerpersönlichkeit, S. 50/51
- g. Darlehensverträge

2) Personengesellschaften (GbR, OHG, KG, GmbH & Co. KG)

- a. Gesellschaftsverträge
- b. Gesellschafterstruktur
- c. Vertretungsverhältnisse der Gesellschaft
- d. Einlageverpflichtung der Gesellschafter (vollständig erbracht?)
- e. Gesellschafterkonten (Stand)
- f. Laufende Verträge, insbesondere Mietvertrag (u.a. Restlaufzeiten beachten)
- g. Arbeitsverträge (insbesondere Anwendung Kündigungsschutzgesetz, Kündigungsfristen)
- h. Laufende Rechtsstreite
- i. Eigentumsverhältnisse (insbesondere Betriebsimmobilie)
- j. Darlehensverträge

3) Juristische Personen (GmbH, UG)

- a. Gesellschaftsverträge
- b. Gesellschafterstruktur
- c. Vertretungsverhältnisse der Gesellschaft
- d. Geschäftsführungsanstellungsverträge
- e. Stammkapital eingezahlt? (Nachweis)
- f. Gesellschafterkonten (Stand)
- g. Laufende Verträge, insbesondere Mietvertrag (u.a. Restlaufzeiten beachten)
- h. Arbeitsverträge (insbesondere Anwendung Kündigungsschutzgesetz, Kündigungsfristen)
- i. Laufende Rechtsstreite
- j. Eigentumsverhältnisse (insbesondere Betriebsimmobilie, Betriebsaufspaltung prüfen)
- k. Darlehensverträge

Bei den Darlehensverträgen der GmbH an einen Gesellschafter ist darauf zu achten, dass diese, entsprechend den geltenden Regelungen, angemessen verzinst sind.

6.1.5 Standortanalyse

Standortfaktoren sind bei der Betrachtung der Unternehmenslage nicht zu unterschätzen, da sie großen Einfluss auf die Entwicklung eines Betriebes haben. Sie können sowohl positive als auch negative Entwicklungen und Auswirkungen am Standort nach sich ziehen und damit wirtschaftliche Vor- und Nachteile erzeugen, sich maßgeblich auf den Erfolg oder eben den Misserfolg des betroffenen Betriebes auswirken.

Gerade im Handwerk gilt, dass die Standortfaktoren oft historisch gewachsen sind und die Voraussetzungen/ Gegebenheiten bei der Wahl nicht nach betriebswirtschaftlichen Aspekten analysiert und ausgesucht worden sind. In der Regel sind der Wohnort bzw. die nähere

Umgebung des Gründers für die Auswahl das entscheidende Kriterium gewesen, das heißt der Fokus bei der Standortwahl wurde auf persönliche, subjektive Kriterien gelegt. So kann es aufgrund dieser Tatsache zu unternehmerischen Krisen kommen.

Eine Verlagerung des Standortes, der in manchen Fällen dringend nötig wäre, ist aufgrund der Krisensituation im Betrieb meist nahezu unmöglich. Es fehlen zumeist Voraussetzungen, wie ein passender neuer Standort, finanzielle Mittel oder ähnliches, ohne die ein Wechsel nicht durchzuführen ist.

Dennoch müssen Überlegungen angestellt werden, ob und inwieweit Standortfaktoren eine Bedeutung bei der akuten Krisengestaltung haben.

Es ist zu beachten, dass die Standortfaktoren in den verschiedenen Handwerksgewerken eine unterschiedliche Rolle spielen.

Es lassen sich drei Typen von Handwerksbetrieben unterscheiden:

- Lokale Handwerksbetriebe mit Ladengeschäften und Filialen (Lebensmittelhandwerk, Gesundheitshandwerk, persönliche Dienstleistungen)
- Lokale Handwerksbetriebe, die ihre Leistung überwiegend beim Kunden vor Ort erbringen und teilweise aus Marketinggründen über ein Ladengeschäft verfügen (Bau, Ausbau)
- Überregional tätige Handwerksbetriebe (Gewerbliche Dienstleistungen)

Neben den aktuellen Standortfaktoren sollten bei deren Beurteilung auch ersichtliche Änderungen wie Bevölkerungsentwicklung/ Demographie, Infrastrukturmaßnahmen und Konkurrenzsituationen eine Berücksichtigung finden.

Bei Handwerksbetrieben mit Filialen ist eine Deckungsbeitragsrechnung zu erwägen, mit deren Hilfe zu prüfen ist, ob Geschäfte geschlossen oder ausgelagert werden können. Eine entsprechende Maßnahme kann dann im Restrukturierungskonzept unter den möglichen zeitlichen Prämissen eingearbeitet werden.

Ohne genaue Markt- und Absatzinformationen kann eine Standortfrage nicht optimal entschieden werden. Daher ist es sinnvoll die Faktoren durch eine Standortanalyse darzustellen.

Standortanalyse

a) Ablauf

Einbetrieb-Unternehmen:

Für ein Einbetrieb-Unternehmen wird die Analyse hier unter Standort A durchgeführt. Dabei spielt nur die **Gewichtung** der einzelnen Standortfaktoren eine Rolle. Es erfolgt keine Bewertung der Faktoren, da keine Vergleichswerte anderer Standorte bestehen.

Mehrbetrieb-Unternehmen (Unternehmen mit mehreren Standorten/Filialen):

Für ein Unternehmen mit mehreren Standorten/Filialen ist die Analyse für jeden einzelnen Standort durchzuführen (Standort A, Standort B, Standort C, etc.). Es erfolgt sowohl eine Gewichtung als auch eine Bewertung der einzelnen Faktoren.

- **Gewichtung:** In der nachfolgenden Tabelle 21 sind die Standortfaktoren (harte und weiche) mit der Gewichtung von 1 bis 11 zu bewerten.⁶¹
(1 = niedrigste Priorität; 11 = höchste Priorität)
- **Bewertung:** Anschließend erfolgt eine Detailanalyse der einzelnen Standortfaktoren mit einer Wertigkeit von 1–5.
(1 = geringste Erfüllung und 5 = höchste Erfüllung)
Wertigkeiten können dabei auch doppelt vergeben werden.
Aus den Wertigkeiten der Detailanalyse pro Standortfaktor wird das arithmetische Mittel gebildet und in Tabelle 15 eingetragen.
- **Punkte:** Pro Standortfaktor wird in Tabelle 15 die Gewichtung mit der Bewertung multipliziert. Die Summe der Punkte zeigt wie der jeweilige Standort eines Unternehmens im Vergleich zu den anderen abschneidet.

Standortfaktoren	Standort A			Standort B			Standort C		
	Gewichtung	Bewertung	Punkte	Gewichtung	Bewertung	Punkte	Gewichtung	Bewertung	Punkte
1. Grundstücke / Gebäude Immobilien / Geschäftsräume									
2. Material/Rohstoffe									
3. Energieversorgung									
4. Kosten									
5. Zulieferer/Lieferanten									
6. Kundennähe									
7. Infrastruktur / Verkehrsanbindung									
8. Techn./Örtl. Gegebenheiten									
9. Personal									
10. Verwaltung									

⁶¹ 11 Punktbewertungen werden verwendet, da 11 Standortfaktoren ausgewählt wurden und eine Gewichtung zwischen den Faktoren stattfinden soll.

11. Attraktivität des Standortes									
Summe der Punkte									

Tabelle 15: Grundlegender Ablauf der Standortanalyse

Bauplanungsrechtlicher Bestandsschutz

Der Bestandsschutz im Bauplanungsrecht leitet sich aus dem grundgesetzlichen Schutz des Eigentums ab. Er ist nicht im Einzelnen gesetzlich geregelt. Im Baurecht besteht grundsätzlich für alle Gebäude ein Bestandsschutz, für die eine gültige Baugenehmigung bzw. Nutzungsgenehmigung erteilt wurde. Somit ist der Bestand aller rechtmäßig errichteten Gebäude bzw. Nutzungen gegenüber neuen, ggf. entgegenstehenden Gesetzen und Anforderungen geschützt.

Unbedeutend ist dabei, ob die Baugenehmigung zum damaligen Zeitpunkt rechtswidrig war. Bestandsschutz können in manchen Fällen sogar Gebäude genießen, die ohne Baugenehmigung gebaut wurden. Zugleich hat der Bestandsschutz für alle baulichen Anlagen Gültigkeit, die als fertiggestellt angesehen werden können.

Folgende Voraussetzungen müssen grundsätzlich erfüllt sein, damit Bestandsschutz für ein Gebäude besteht:

- Der Bestand ist funktionsgerecht nutzbar
 - ↳ Beispiel: Ein Gewerbegrundstück wird gewerblich genutzt werden.
- Der Bau erfolgte legal
 - ↳ Beispiel: Eine gültige Baugenehmigung lag beim Bau vor.
- Die Nutzung dauert an
 - ↳ Beispiel: Es handelt sich nicht um eine seit Jahren leerstehende Gewerbebrache (keine längere Nutzungsunterbrechung).

Aktiver und passiver Bestandsschutz

Der **passive Bestandsschutz** verhindert, dass eine rechtmäßig errichtete bauliche Anlage rechtswidrig wird, auch wenn das öffentliche Recht sich später ändert und die bestehende Anlage nunmehr dem geänderten Recht widerspricht. Das rechtmäßig bestehende Gebäude oder die rechtmäßig ausgeübte Grundstücksnutzung wird hinsichtlich der bisherigen Funktion, Nutzungsart und baulichen Beschaffenheit vor nachträglichem Anpassungs- oder Beseitigungsverlangen seitens der Aufsichtsbehörden geschützt. Diese sind nur unter besonderen Voraussetzungen zulässig.

Daneben besteht der sogenannte **aktive Bestandsschutz**. Dieser soll nicht nur vor Anpassungsverlangen der Bauaufsichtsbehörde schützen, er soll vielmehr dem Eigentümer ein Recht auf Änderung der dem Bestandsschutz unterliegenden baulichen Anlage

einräumen, ohne dass hierdurch der Bestandsschutz verloren ginge. Solche Änderungen können beispielsweise durch geänderte technische Anforderungen entstehen (Stichwort Digitalisierung), die ein Betrieb, um betriebswirtschaftlich am Markt bestehen zu können, mit vollziehen muss. Ein rein passiver Bestandschutz kann in dieser Form also auch einschränkend wirken, da dann gerade bestimmte notwendige bauliche oder Nutzungsänderungen nicht zulässig sein können. Der Umfang des aktiven Bestandsschutzes wurde in der Vergangenheit weitreichend diskutiert. Eine relativ weite Auslegung des Begriffes wurde inzwischen durch die Rechtsprechung wieder zurückgenommen. Vom aktiven Bestandsschutz abgedeckt sind Maßnahmen zur Sicherung und Erhaltung des Eigentums im Rahmen des vorhandenen Bestandes, insbesondere - auch genehmigungsbedürftige - bauliche Maßnahmen. Darüber hinaus gewährt der aktive Bestandsschutz nach wohl herrschender Ansicht auch das Recht zu begrenzten Erweiterungen, sofern diese einer funktionsgerechten Nutzung im Rahmen des Bestandes dienen. Eine wertmäßige Verbesserung des Bauwerks steht dem aktiven Bestandsschutz nicht entgegen. Hingegen wird eine Zulässigkeit darüber hinausgehender Maßnahmen hinsichtlich „qualitativer und quantitativer Änderungen“ nach geltender Rechtsprechung eher abzulehnen sein. Ebenso sind ein Abriss von baulichen Anlagen und deren (umgehende) Wiedererrichtung vom Bestandsschutz nicht umfasst.

Konflikte durch Nutzungsänderungen

Bei der Errichtung, Änderung, Nutzungsänderung, Nutzung, Instandhaltung und Abbruch einer baulichen Anlage bedarf es grundsätzlich nach dem deutschen Baurecht einer Bau- bzw. einer Nutzungsgenehmigung durch die zuständige Bauaufsichtsbehörde. Folgende betriebliche Maßnahmen können zu einer genehmigungspflichtigen Nutzungsänderung führen:

- Änderung der Nutzung oder Gestalt der betrieblichen Grundstücke
- Flächenhafte Erweiterung des Betriebsstandortes
- Bauliche oder gestalterische Veränderungen der Gebäude
- Neubau von Anlagen, Lagerplätzen, Stellflächen, Gebäuden
- Änderung der Betriebszeiten
- Erweiterung von Kfz-Stellplätzen aufgrund Einstellung weiterer Mitarbeiter
- Produktion mit veränderten Geräuschemissionen, stofflichen Emissionen oder Abgasen
- Produktionssteigerungen mit vermehrten Ladevorgängen und Lieferverkehr

Soweit das Vorhaben nicht im Widerspruch zu im bauaufsichtlichen Genehmigungsverfahren zu prüfenden Vorschriften (bspw. die Festsetzungen eines Bebauungsplanes) steht, besteht auf die Erteilung ein Rechtsanspruch. Eine erteilte Bau- oder Nutzungsgenehmigung besteht auch dann weiter, wenn die konkrete Nutzung aufgegeben oder unterbrochen wird. So könnte

beispielsweise eine Kfz-Werkstatt in Räumlichkeiten, für die bereits eine derartige Nutzungsgenehmigung erteilt wurde, trotz zwischenzeitlichem Leerstands wieder bzw. weiter genutzt werden, ohne dass eine erneute Baugenehmigung nötig würde. In der Praxis empfiehlt sich dennoch die Abklärung mit dem zuständigen Bauamt, um mögliche Konflikte zu vermeiden, die auch aus vermeintlich unwesentlichen vorzunehmenden Änderungen entstehen könnten. Quellen für Konflikte sind typischerweise das Nebeneinander von Gewerbe mit Lärm-, (Kunden-, An- und Abliefer-, Mitarbeiter-)Verkehrs-, Licht-, Geruchs-, Staub- oder anderen Emissionen, die störend auf empfindliche Nutzungen wie Wohnen einwirken.

Als Konstellationen, aus denen sich Konfliktpotential ergeben kann, sind denkbar:

- **Fall 1: gewerbliche Nutzung unverändert, umliegende Nutzung ändert sich**
- **Fall 2: gewerbliche Nutzung ändert sich, umliegende Nutzung bleibt unverändert**

Beide Fälle können Unternehmen in existenzielle Schwierigkeiten bringen.

Fall 1: gewerbliche Nutzung unverändert, umliegende Nutzung ändert sich

Im Falle einer baurechtlich genehmigten (gewerblichen) Nutzung genießt diese Bestandsschutz. Sie bleibt damit auch zulässig und kann weiter ausgeübt werden, wenn sich die umliegende Nutzung ändert. Bestandsschutz deckt aber nicht sämtliche Fragestellungen ab, insbesondere immissionsrechtliche Themen können kritisch sein. Betriebsinhaber sollten deshalb über aktuelle Planungen der Gemeinde, Nutzungsänderungen im Gebietscharakter oder in der Nachbarschaft informiert bleiben.

Fall 2: gewerbliche Nutzung ändert sich, umliegende Nutzung bleibt unverändert

Im Falle einer sich ändernden (gewerblichen) Nutzung muss diese auf die umliegende Nutzungen Rücksicht nehmen. Grundsätzlich sollen bereits das Bauplanungsrecht und der angesprochene Genehmigungsprozess dazu führen, dass nur aufgrund ihrer Emissionen miteinander verträgliche Nutzungen in Nachbarschaft miteinander entstehen können. In der Praxis führen oft sich ändernde Emissionen und der Immissionsschutz zu Konflikten.

Ein besonderer Fall ist die Konstellation von Wohnen, das einem Gewerbe zugeordneten und diesem untergeordnet ist (sogenannte Wohnungen für Aufsichts- und Bereitschaftspersonal oder Inhaberwohnungen) und das beispielsweise bei Betriebsaufgabe aus Altergründen weiter bestehen bleibt oder untervermietet wird, obwohl die gewerbliche Nutzung nicht mehr vorhanden ist. Grundsätzlich widerspricht dies dem baurechtlichen Trennungsgrundsatz und ist daher nicht zulässig. In der Praxis werden jedoch oft notwendige Anträge auf Nutzungsänderungen nicht gestellt. Dies kann dazu führen, dass gerade in älteren Gewerbegebieten ein schleichender Prozess des „Umkippens“ in gemischte Gebiete und in Wohnnutzung geraten, die letztendlich dazu führen, dass emissionsträchtige gewerbliche Nutzung in solchen Gebieten nicht mehr weiter ausgeübt werden können.

6.1.6 Unternehmerpersönlichkeit und familiäre Verhältnisse

In diesem Abschnitt geht es um eine strukturierte Darstellung der persönlichen, familiären und rechtlichen Unternehmerverhältnisse sowie Vermögensstrukturen der Unternehmensinhaber.

Merkmal	Ausprägung	Kommentar
Familiäre Verhältnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Familienstand <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verheiratet <input type="checkbox"/> Ledig <input type="checkbox"/> Geschieden <input type="checkbox"/> Verwitwet <input type="checkbox"/> Getrennt lebend • Bei bestehender Beziehung <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Beziehungskrise 	
Mitarbeitende Familienmitglieder/-angehörige	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ehefrau/-mann <input type="checkbox"/> Kinder <input type="checkbox"/> Schwiegertochter/-sohn 	
Kinder	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> eheliche/nicht eheliche/angenommene <input type="checkbox"/> voll-/minderjährig <input type="checkbox"/> Familienstand <input type="checkbox"/> mit Behinderung <input type="checkbox"/> überschuldet <input type="checkbox"/> „schwarzes Schaf“ <input type="checkbox"/> untereinander zerstritten 	
Rechtliche Verhältnisse	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Güterstand und Eheverträge (z.B. Scheidungsfolgevereinbarung) <input type="checkbox"/> Erbverträge, Testamente <input type="checkbox"/> Erb- und Pflichtteilsberechtigte <input type="checkbox"/> Erb- und Pflichtteilsverzicht <input type="checkbox"/> Unterhaltspflichten/-empfänger <input type="checkbox"/> Versorgungspflichten <input type="checkbox"/> Vermögensübertragungen < 10 Jahre <input type="checkbox"/> Bürgschaften <input type="checkbox"/> Nießbrauchsrechte 	
Vermögensverhältnisse	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Persönliches Vermögensverzeichnis, auch anteiliges Vermögen <input type="checkbox"/> Vermögen minderjähriger Kinder <input type="checkbox"/> Ggf. Auslandsvermögen <input type="checkbox"/> Künftige finanzielle Belastung <input type="checkbox"/> Künftige finanzielle Entlastungen <input type="checkbox"/> Rücklagen <input type="checkbox"/> Pensionsrückstellungen <input type="checkbox"/> Werthaltigkeit der Vermögensgegenstände <input type="checkbox"/> Lebensversicherungen 	

Tabelle 16: Darstellung der Unternehmerverhältnisse

6.2 Zusammenfassende Darstellung der Analyse der internen Unternehmenslage

Nachfolgend folgt in Tabelle 17 ein Ausschnitt aus der zusammenfassenden Analyse der internen Unternehmenslage, welche gesamtheitlich als „AKBiS Zusammenfassende Analyse der Unternehmenslage“ unter den AKBiS Anlagen zu finden ist.








Analysebereich		Kennzahl				
Hauptgruppe	Untergruppe	AKBiS Empfehlung	Name	Formel	Relevanz für den Berater	Ergebnis
Finanzwirtschaftliche Verhältnisse	Finanzlage		Anlagendeckung B	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$		
			Working Capital Ratio	$\frac{\text{Working Capital}}{\text{Kurzfristiges Umlaufvermögen}}$		
			Working Capital	$\text{Kfr. Umlaufvermögen} - \text{kfr. Verbindlichkeiten}$		
			Kapitaldienstdeckungsgrad	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Zinsaufwendungen} + \text{Tilgungszahlungen}}$		
			Cashflow I - III	Siehe Handbuch Seite 13, Tabelle 8		
			Debitorenziel in Tagen	$\frac{\text{Kundenforderungen aus LuL}}{\text{Umsatz}} \cdot 365$		
			Kreditorenziel in Tagen	$\frac{\text{Verbindlichkeiten aus LuL}}{\text{Materialaufwand}} \cdot 365$		
			Liquidität 2. Grades (Quick-Ratio)	$\frac{\text{liquide Mittel} + \text{kfr. Forderungen}}{\text{Kfr. Fremdkapital}}$		
			Verdeckte Gewinnausschüttung	Zu hohes Gesellschaftergehalt oder zu geringe Bezahlung für Wirtschaftsgüter oder Dienstleistungen, die der Gesellschafter von der GmbH erhält		
			Nettoinvestitionsdeckung	$\frac{\text{Abschreibungen auf Sachanlagen}}{\text{Nettoinvestitionen (= Sachanlagezugang)}}$		
	Vermögenslage		Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$		
			Dynamischer Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cashflow III}}$		
			Anlagenintensität	$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}}$		
	Ertragslage		Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Zinsaufwand für FK}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}}$		
			Eigenkapitalrentabilität	$\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}}$		
			Return on capital employed (ROCE)	$\frac{\text{EBIT}}{\text{GK} - \text{kfr. Verb.} - \text{liquide Mittel}}$		

Tabelle 17: AKBiS Anlage „AKBiS Zusammenfassende Darstellung der internen Unternehmenslage“

6.3 Externe Unternehmensverhältnisse (Chancen/Risiken)

Zwar sind externe Unternehmensverhältnisse wie die konjunkturelle Lage oder die Entwicklung einer gewissen Branche für den Betrieb nicht beeinflussbar. Dennoch lassen sich aus diesen Analysen Chancen und Risiken für einen Betrieb herausarbeiten. Darauf soll hier eingegangen werden, indem Handlungsempfehlungen für gewissen Markt- oder Branchensituationen gegeben werden.

6.3.1 Allgemeine konjunkturelle Lage

Die Konjunktur umfasst die Schwankungen in den gesamtwirtschaftlichen Größen. Diese können zum Beispiel die Produktion, die Beschäftigung oder auch die Preise betreffen.

Folgende Informationsquellen zur konjunkturellen Lage bestehen:

Der **Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.** stellt regelmäßig Informationen zur Entwicklung der Konjunktur online.

Ausführliche Informationen findet man beim **ZDH**. Die Berichte basieren auf den Umfragen der Handwerkskammern und stellen zweimal jährlich in ausführlichen Berichten die konjunkturelle Entwicklung der Wirtschaft des Handwerks dar.⁶² Eine Ergänzung der Berichte stellen Sonderumfragen zu aktuellen Themen aus Politik und Wirtschaft dar.⁶³

Die Grundlage bilden dabei ca. 25000 sich beteiligende Handwerksbetriebe. Die Ergebnisse werden im ersten und dritten Quartal veröffentlicht.⁶⁴

Informationen zur konjunkturellen Lage kann man zudem bei den verschiedenen **Fachverbänden** erfragen.

Weitere Informationen lassen sich beim Institut für Weltwirtschaft in den **Kieler Konjunkturberichten** nachlesen⁶⁵.

Die **RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung** Konjunkturberichte bieten einen Einblick in spezielle Themenstellungen im Rahmen der Konjunktur beziehungsweise bestimmte Branchen.⁶⁶

Bei dem Unternehmen **Creditreform** wird im Rahmen der Wirtschafts- und Konjunkturforschung jedes Jahr im Frühjahr eine Studie zur „Wirtschaftslage Handwerk“ veröffentlicht.⁶⁷

Ebenso bieten die verschiedenen **Banken**, wie etwa die **Sparkasse**, die **Deutsche Bundesbank**, sowie die **Industrie- und Handelskammern** Übersichten zu wichtigen Fragen der Konjunktorentwicklung.

6.3.2 Branchenentwicklung

Informationen zur Branchenentwicklung vermitteln Kenntnis darüber, wie gewinnversprechend oder vorteilhaft die Branche sich im Planungszeitraum entwickeln wird. Es ergibt sich dadurch die Möglichkeit herauszufinden, inwieweit die äußeren Entwicklungen Einfluss auf die Unternehmenssituation haben können.

Die Faktoren, die den größten Einfluss auf den Betrieb haben, werden bei der Analyse herausgestellt und bei der Neustrukturierung des Unternehmens im Planungszeitraum besonders berücksichtigt.

Folgende Punkte sind bei der Feststellung von Chancen und Risiken in Bezug auf die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu berücksichtigen:⁶⁸

⁶² Vgl. <https://www.zdh.de/themen/wirtschaft-energie-umwelt/konjunktur-umfragen/konjunkturberichte/>.

⁶³ Vgl. <https://www.zdh.de/themen/wirtschaft-energie-umwelt/konjunktur-umfragen/sonderumfragen/>.

⁶⁴ Vgl. <https://www.zdh.de/themen/wirtschaft-energie-umwelt/konjunkturumfragen/konjunkturberichte/>.

⁶⁵ Vgl. <https://www.ifw-kiel.de/wirtschaftspolitik/prognosezentrum/konjunkt/konjunktur-aktuell>.

⁶⁶ Vgl. <http://www.rwi-essen.de/publikationen/rwi-konjunkturberichte/>.

⁶⁷ Vgl. <https://www.creditreform.de/aktuelles/wirtschaftsforschung/wirtschaftslage-im-handwerk.html>.

⁶⁸ Vgl. IDW S6 (2012), Rn. 54.

- Anzahl und Stärke der Wettbewerber, Intensität des Wettbewerbs, aktuelle Kunden, potenzielle Kunden/neue Zielgruppen, Abnehmer aus anderen Branchen/der gleichen Branche, aktuelle Lieferanten, potenzielle Lieferanten, Substitutionsprodukte, neue Technologien, neue Nachfragetrends, Leistungsangebot (Struktur, Zyklen), neue Wettbewerber, neue Geschäftsmodelle, Veränderungen in Nachbarbranchen, Veränderungen auf dem Finanzmarkt in Fragen der kurz- und mittelfristigen Kapitalbeschaffung

Entwicklungen der Branche sind dabei wie folgt zu unterscheiden:

- ⇒ langfristigen Branchentrend
- ⇒ Branchenkonjunktur (überlagert diesen Trend)

Beispielsweise kann ein Unternehmen mit einer bestens aufgestellten Wettbewerbsposition in einer allgemeinen Rezession ertragsmäßig ebenfalls schrumpfen.⁶⁹

Informationen zur Branchenentwicklung

Um einen Überblick über die allgemeine Branchenentwicklung zu bekommen, können bei den folgenden Institutionen Informationen über die einzelnen Branchen bezogen werden.

a) Die Brancheninformationen der Handwerksorganisation

Die Brancheninformationen umfassen insbesondere Kennzahlen für eine Vielzahl von Handwerksberufen. Hierzu untersuchen die Handwerkskammern regelmäßig die konjunkturelle Entwicklung und die Marktsituation in ihrem Kammerbezirk. Von den Fachverbänden erhält man gewerkspezifische Informationen.

b) Brancheninformationen des Instituts für Handelsforschung (IfH)

Die Branchendokumentationen des IfH, die als Einjahres- oder Mehrjahresdokumentationen angeboten werden, bieten die Möglichkeit des Vergleichs des eigenen Unternehmens mit anderen Unternehmen sowohl aus der eigenen wie auch anderen Branchen- oder Wirtschaftszweigen.⁷⁰

c) Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband veröffentlicht jährlich aktualisierte Branchenreports zur wirtschaftlichen Entwicklung von über 70 Branchen in Deutschland, mit einem Umfang von ca. 30-40 Seiten. Inhaltlich wird die wirtschaftliche, konjunkturelle Entwicklung wie auch die zukünftigen Perspektiven der einzelnen Branchen erläutert. Für die Unternehmen bietet es somit einen Überblick über die neuesten Trends in ihrer Branche, die technologischen wie auch rechtlichen Entwicklungen und aussagefähigen

⁶⁹ Vgl. IDW S6 (2012), Rn. 55.

⁷⁰ Vgl. <https://www.ifhbenchmarking.de/branchendokumentationen/>.

Kennziffern. Außerdem enthalten sie Informationen über die Abnehmer- und Lieferantenbranchen und bieten Daten zu deren Entwicklung.

d) Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)

Der BVR bietet mit dem „Branchen Special“ einen detaillierten Bericht zu den 160 wichtigsten Branchen der mittelständischen Wirtschaft, der halbjährlich erscheint. Inhaltlich werden Analysen und Prognosen zur jeweiligen Branchenstruktur geboten.⁷¹

Eine zweite Möglichkeit für detaillierte Branchenberichte bietet das „VR-Gründungskonzept“. Hier werden in ca. 40-seitigen Berichten speziell für Existenzgründer Informationen über die einzelnen Branchen kostenlos zum Download zur Verfügung gestellt.⁷²

e) DATEV eG

Über die DATEV eG kann der angeschlossene, steuerliche Berater Branchenkennzahlen für ca. 400 Branchen zur Verfügung stellen. Selektionskriterien sind Bundesland, Region, Umsatzgröße, Spezialisierung, Rechtsform. Basis sind die Buchhaltungsdaten von ca. einer Million im DATEV-Rechenzentrum gespeicherter Unternehmen.⁷³

Wettbewerbssituation/Branchenwettbewerb/Branchenstrukturanalyse

Um Potenziale und Ressourcen, sowie Schwächen herauszuarbeiten bietet sich ein **Stärken- und Schwächen-Profil** an. Im Rahmen einer Unternehmenssanierung ermöglicht sich ein Überblick über die funktionsorientierten Potentiale. Dazu zählen unter anderen Absatzmärkte, Finanzen und Standort.

In Tabelle 18 ist ein exemplarisches Stärken-Schwächen-Profil aufgezeigt. Diese Daten zeigen die Stärken und Schwächen des Unternehmens auf, in welchen Bereichen es unbedingt tätig werden muss, um sich eine sichere Marktposition aufzubauen und gleichzeitig den ständigen Veränderungen des Marktes gerecht zu werden.

Kriterium	Beurteilung										
	Schwäche							Stärke			
	schlecht				mittel			gut			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Anzahl der Wettbewerber											
Stärke der Wettbewerber											
Marktanteile											

⁷¹ Vgl. <https://www.bvr.de/Publikationen/Branchen>.

⁷² Vgl. <https://vr-bankmodul.de/wbplus/vr-gruendungskonzept/index.php?bankname=&blz=000>.

⁷³ Vgl. <https://www.datev.de/web/de/startseite/startseite-n/>.

Standort (Lage)											
Logistik											
Leistungsangebot											
Serviceleistungen											
Preise											
Werbung											
Qualität der Produkte											
Kunden											
Lieferanten											
Substitutionsprodukte (Ersatzprodukte)											

Tabelle 18: Beispielhafter Aufbau eines Stärken-Schwächen-Profiles

6.4 Darstellung der Unternehmenslage anhand einer SWOT-Analyse⁷⁴

Eine SWOT- Analyse stellt eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse des Unternehmens dar. Es werden die Stärken (strengths) und Schwächen (weaknesses), sowie die Chancen (opportunities) und Risiken (threats) näher betrachtet. Die aktuelle Situation des Unternehmens wird analysiert. Als Ausgangspunkt für eine Strategieentwicklung werden die relevanten Punkte veranschaulicht.⁷⁵

Im Wesentlichen baut eine solche Unternehmensstrategie auf zwei wichtigen Themenbereichen auf. Ein Bereich umfasst die Analyse der Umweltsituation des Unternehmens (Makro- Analyse) und der andere die Analyse der internen Gegebenheiten und Ressourcen (Mikro-Analyse).

SWOT-Analyse	
Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)

Tabelle 19: Grundlegender Aufbau einer SWOT-Analyse

- **Interne Unternehmensanalyse:**

Die Einschätzung sämtlicher strategischer und struktureller Gegebenheiten im Unternehmen ermöglicht es die Stärken und Schwächen herauszufinden⁷⁶. Dabei zeigt sich welche

⁷⁴ Die Abkürzung SWOT ist ein englisches Akronym für die Felder „strengths, weaknesses, opportunities and threats“.

⁷⁵ Vgl. Lippold (2015), S. 3; Frey (2016), S. 188; Schuh et al. (2016); S. 59-60; Gausemeier/Plass (2014), S. 322.

⁷⁶ Vgl. Lippold (2015), S. 3.

Wettbewerbsvorteile und -nachteile gegenüber anderen Unternehmen beziehungsweise den wichtigsten Konkurrenten stark hervortreten.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • stärken die Wettbewerbsfähigkeit z.B. besonderer Kundenservice, bestimmte Fertigkeiten • Kernkompetenzen des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • verhindern Aufbau von Wettbewerbsfähigkeit z.B. Fehlerhäufigkeit, schlechter Service • zeigen wo Verbesserungsbedarf besteht

Tabelle 20: Darstellung der Stärken und Schwächen eines Betriebes

In den Bereich der internen Unternehmensanalyse zählen neben dem eigenen Unternehmen auch Kunden, Wettbewerber und Lieferanten.

- **Externe Unternehmensanalyse: Umweltanalyse⁷⁷**

Hier werden die wichtigsten Rahmenbedingungen, die von außen auf das Unternehmensumfeld einwirken, aufgestellt. Eine Beeinflussung dieser Faktoren durch das Unternehmen ist nicht möglich. Aber es besteht die Möglichkeit, rechtzeitig Veränderungen zu erkennen und somit die Chancen zu nutzen. Risiken, die entstehen, können rechtzeitig identifiziert und verringert werden.⁷⁸

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Faktoren im Umfeld des Unternehmens, die vorteilhaft genutzt werden können z.B. neue Techniken, Trends, Werkstoffe • Faktoren, die kurz oder mittelfristig zu nutzen sind 	<ul style="list-style-type: none"> • schwierige Situationen, da Fortbestand des Betriebes bedroht ist, z.B. neuer Wettbewerber in unmittelbarer Nähe; Mangel an Nachwuchskräften • großes Gefahrenpotential für den Betrieb

Tabelle 21: Darstellung der Chancen und Risiken eines Betriebes

In der Umweltanalyse des Unternehmens können verschiedene Aspekte aus den folgenden Bereichen analysiert werden: u.a. sozio-kulturelle Aspekte, technologische, ökologische, aber auch politisch-rechtliche oder demographische Einflussfaktoren.

In der AKBiS Anlage „AKBiS SWOT-Analyse“ können bestehende Stärken und Schwächen, sowie Chancen und Risiken entsprechend der Unternehmenssituation eingetragen werden:

Insgesamt bietet die SWOT-Analyse einen guten Überblick über den momentanen Stand des Unternehmens. Es liegen nun Informationen vor, mit deren Hilfe sich konkrete Strategien ausarbeiten lassen. Die SWOT-Analyse selbst beschreibt die Gegebenheiten, denen das Unternehmen im Inneren wie auch Äußeren ausgesetzt ist.

⁷⁷ Lippold (2015), S. 3.

⁷⁸ Lippold (2015), S. 2-3.

7 Ermittlung des Krisenstadiums

Im IDW S6 werden fünf Krisenphasen unterschieden. Die dort aufgeführte Reihenfolge der Krisenphasen - bestehend aus Stakeholderkrise, Strategiekrise, Produkt- und Absatzkrise, gefolgt von der Erfolgskrise und schließlich der Liquiditätskrise - wird in diesem Handbuch abgeändert.⁷⁹ Die Einteilung der Krisenstadien wird aufgrund von Erfahrungswerten aus der Praxis und basierend auf Literaturwerken auf drei Krisenphasen reduziert und in Strategiekrise, Erfolgs-/Ertragskrise und Liquiditätskrise gegliedert. Diese Reduktion erfolgt auch aus der Ähnlichkeit von Stakeholder- und Strategiekrise bzw. von Produkt-, Absatz- und Erfolgskrise, weshalb eine trennscharfe Unterscheidung hier zumeist nicht möglich ist.⁸⁰

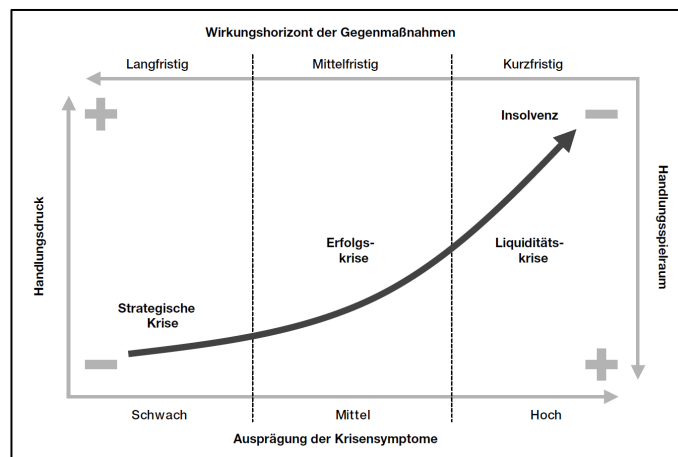


Abbildung 6: Abbildung 9: Darstellung der Krisenarten und des Krisenverlaufs

Häufig wenden sich Handwerksbetriebe erst in der Liquiditätskrise an die betriebswirtschaftlichen Berater der Handwerkskammer/Fachverbände. Teilweise sogar erst, wenn ein Gewerbeuntersagungs-Verfahren droht bzw. eingeleitet ist. Dementsprechend wurden zur Komplexitätsreduzierung die Krisenphasen auf drei im Handwerk besonders relevante Phasen verdichtet. Dies dient auch dazu den limitierten Zeitfaktor der Beratung sowie die Kleinteiligkeit der Handwerksbetriebe zu berücksichtigen.

Die Krisenberatung führt im Idealfall zu einem entgegengesetzten Trend der Krisenphasen in Richtung Entschärfung der Krise. Erst eine vollständige Berücksichtigung der drei Krisenphasen in der Krisenberatung ermöglicht eine komplette Unternehmenssicherung und einen Rückfall in alte Verhaltensweisen zu vermeiden.

Im Rahmen dieses Standards ist eine Krisenphasenübersicht entwickelt worden. Die im Handwerk wesentlichen Phasen werden mittels einer Skalenabfrage gemeinsam mit dem Handwerker ermittelt. Die Übersicht wird daher nach Sichtung des Erfassungsbogens sowohl

⁷⁹ Vgl. IDW S6 (2012), Rn. 62-78.

⁸⁰ Vgl. Bickhoff et al. (2004), S. 16-17.

vom Handwerker als auch vom Berater ausgefüllt. In einem gemeinsamen Gespräch ist somit eine Selbst- und Fremdbildreflexion möglich.

7.1 Strategiekrise

Die Strategiekrise bildet den Ausgangspunkt des hier aufgezeigten Krisenverlaufs. In diesem Stadium ist den Beteiligten im Betrieb oftmals noch nicht bewusst, dass eine Unternehmenskrise vorliegt. Dies liegt darin begründet, weil die Auswirkungen der beginnenden Krise noch nicht offensichtlich spürbar für den Betrieb sind, da Umsatz- und Gewinnziele meist kurzfristig noch nicht betroffen sind. Jedoch werden in dieser Phase die falschen oder gar keine Entscheidungen getroffen, um den Erfolg des Betriebes auch in der Zukunft zu sichern. Geprägt ist dieses Stadium von einer allmählichen Verschlechterung der Marktposition verglichen mit den Wettbewerbern. Da zunächst erste Indizien einer Krise auftreten, bedarf es eines ausgereiften Früherkennungssystems, um die Strategiekrise zu erkennen und frühzeitig gegenzulenken.⁸¹ Häufig sind auch Stakeholder (eng. Teilhaber – Personen die ein das Unternehmen stark beeinflussen können) ein Grund für eine Strategiekrise. Beispielhaft können Unternehmensnachfolgen durch Generationenkonflikte verschleppt werden, oder innerhalb der Unternehmerfamilien herrschen unterschiedliche Meinungen über die Ausrichtung des Unternehmens. Dieses kann bis zu offenen Konflikten führen, die den eigentlichen Unternehmenszweck überlagern.

7.1.1 Feststellung

In dieser Phase befindet sich das Unternehmen an einem Punkt, an dem die Erfolgspotenziale gefährdet sind.

Erfolgspotenziale sind:

- Grundlage für die Erzielung von Vermögenszuwächsen
- Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens

Zur Strategiekrise kommt es bei Problemen in den folgenden Feldern:

- Produkte/Dienstleistungen, z.B. Qualitätsprobleme oder sinkende Auslastung
- Standortfaktoren, z.B. schlechte Anbindung, neue Umweltauflagen
- Personalmanagement, z.B. Probleme mit dem Personal, hohe Fluktuation
- Wettbewerb / Markt, z.B. schwache Kundenbindung, sinkende Marktanteile
- Strategie und internes Management, z.B. persönliche Probleme des Inhabers oder fehlende Unternehmensplanung

Abbildung 7: Strategische Erfolgspotenziale und Problemfelder bei der Strategiekrise

Dabei muss die Gefährdung der Erfolgspotenziale noch nicht offensichtlich sein. Erste Anzeichen können sich durchaus schon zeigen, wenn die Möglichkeit besteht, dass die

⁸¹ Vgl. Bickhoff et al. (2004), S. 15-16.

langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens nicht mehr gesichert sind.⁸² Oft sind sie zu dem Zeitpunkt des Erkennens der Strategiekrise schon aufgebraucht. Zudem wurden keine zukunftsfähigen Grundlagen für betrieblichen Erfolg geschaffen.⁸³

Insgesamt lässt sich feststellen, dass in dieser Krisenphase die Unternehmen meistens noch Gewinne erzielen.⁸⁴ Dadurch werden die eigentlichen Probleme ignoriert, weil man sich nicht mit den wirklichen Ursachen der Krise auseinandersetzt. So werden zum Beispiel nur gegebenenfalls versucht die Kosten zu senken, um die schwächer werdenden Gewinne wieder aufzufangen.⁸⁵ Dabei ist zu bedenken, dass sich eine Krise über einen längeren Zeitraum aufbaut und sie sich ebenso nicht sofort wieder beseitigen lässt. Daher sollte, sobald die Strategiekrise identifiziert wurde, rechtzeitig gegengesteuert werden, damit es nicht zu einer Verschärfung der Situation kommt, die dann in die Erfolgs-/Ertragskrise weiterführen kann.

7.1.2 Ursache

Auch bei den Ursachen für die Strategiekrise können verschiedene Dimensionen herangezogen werden, die im Folgenden dargestellt werden:

Fehler im Management / Betriebsleitung	Strategische Ausrichtung	Investitionen	Marketing und Personalbereich
Mangelnde Kommunikation	Fehlende Strategie	generell fehlende Investitionen	Mangelnde Kundenorientierung/-bindung, Service
Nichtvorhandensein eines Unternehmensleitbildes	Keine klare Positionierung am Markt	Investitionen in die falschen Produkte	Kein zielgerichtetes Marketing
Mangelnde Unternehmenskultur	Schlechte Zusammenarbeit zwischen Inhabern und Stakeholdern	Produkte an den Bedürfnissen/Nachfrage des Marktes vorbeientwickelt	Probleme im Personalbereich

Tabelle 22: Ursachendarstellung für eine Strategiekrise⁸⁶

7.2 Erfolgs- / Ertragskrise

Wird die strategische Krise nicht erkannt oder kann sie nicht überwunden werden, ist es zumeist unumgänglich, dass der Betrieb in der Erfolgs- und Ertragskrise landet. Gekennzeichnet ist dieses Krisenstadium durch die Verfehlung von Gewinn- und Renditezielen.⁸⁷

⁸² Vgl. Portisch (2010), S. 6; Portisch (2012), S. 15.

⁸³ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 6.

⁸⁴ Vgl. Thierhoff/Müller (2016), S. 485; Crone/Werner (2014), S. 6.

⁸⁵ Vgl. Thierhoff/Müller (2016), S. 485.

⁸⁶ Vgl. Portisch (2012); Crone/Werner (2014); Klein (2009); Hohberger/Damlachi (2014).

⁸⁷ Vgl. Bickhoff et al. (2004), S. 16.

7.2.1 Feststellung

In der Erfolgs- und Ertragskrise werden die Krisenindizien offensichtlich anhand der Geschäftszahlen des Betriebes. Es kommt meistens zu einem Rückgang der Gewinne, was so weit gehen kann, dass bereits Verluste verursacht werden.⁸⁸ Um diese auszugleichen, wird vermehrt auf das Eigenkapital zurückgegriffen, welches dadurch nach und nach aufgebraucht wird. Infolgedessen wird die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens schlechter, die irgendwann entweder zu einer Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit führen kann.⁸⁹ Dauert die Erfolgskrise an, ist das Unternehmen nicht mehr in der Lage, die notwendigen Mittel für einen Turnaround selbst aufzubringen. Eine akute Insolvenzgefahr besteht in der Regel aber noch nicht. In Abbildung 8 zeigen wir die Problemfelder, an welche man die Erfolgs- und Ertragskrise erkennen kann.⁹⁰

Zur Erfolgs- / Ertragskrise kommt es bei Problemen in den folgenden Feldern:			
-	Rückgang der Gewinne		
-	Auftreten von Verlusten		
-	Nichterreichung von Umsatz- und Ertragszielen		
-	Fortschreitende Verschlechterung von Qualität, Marketing und Vertrieb		
-	Aufzehren des Eigenkapitals		
-	Überziehen von Kreditlinien		
-	Gefährdete Kapitaldienstfähigkeit		
-	Kostensteigerungen		
-	Rückgang der Umsatzrentabilität		
-	Sinkende Deckungsbeiträge		

Abbildung 8: Problemfelder bei der Erfolgs- und Ertragskrise

7.2.2 Ursache

Die Ursachen für die Erfolgs- und Ertragskrise sind in vielen Fällen angelehnt an die Feststellungsmöglichkeiten. Die Ursachen können wie folgt aufgelistet werden:

Nichtbewältigen der Strategiekrise	Nachfragerückgang / Auftragslage verschlechtert sich	Rückgang Umsätze und Erträge	Preisverfall durch Vermarktungsschwächen
Kostensteigerung durch Produktionsschwächen	ungünstige Kostenstruktur	Fehlender Fokus auf Produkte mit positivem Deckungsbeitrag	mangelnde Kontrolle, welches Produkt wieviel am Ergebnis beiträgt

Tabelle 23: Ursachendarstellung für eine Erfolgs- und Ertragskrise⁹¹

7.3 Liquiditätskrise

Ab dem Zeitpunkt, in welchem Liquiditätsprobleme des Betriebes auftreten, die Ergebnisse drastisch einbrechen und das Eigenkapital des Betriebes nahezu aufgebraucht ist, spricht man

⁸⁸ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 7; IDW S6 (2012), Rn. 74; Lintemeier (2014), S. 63.

⁸⁹ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 7.

⁹⁰ Vgl. Portisch (2010); Klein (2009); Crone/Werner (2014)

⁹¹ Vgl. Portisch (2010); Klein (2009); Crone/Werner (2014); IDW S6 (2012); Hohberger/Damlachi (2014); Töpfer (2014); Demmer/Huth (2010).

von einer Liquiditätskrise.⁹² In diesem Stadium besteht eine konkrete und akute Gefahr der Zahlungsunfähigkeit. Von hier an bestimmt die Krise einen Großteil des operativen Geschäfts, da es kurzfristig nur darauf ankommt, die Zahlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten und den Betrieb nicht in eine Insolvenz zu führen. Spätestens in dieser Phase wird der Handwerker bei der Hausbank vom regulären Firmenkundenbetreuer in die Intensivbetreuung (Sanierung, Abwicklung) überführt.

7.3.1 Feststellung

Befindet sich ein Unternehmen in der Liquiditätskrise, die aus der Erfolgs-/Ertragskrise hervorgegangen ist, erhöht sich die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit beziehungsweise Überschuldung zunehmend.⁹³

Die Liquiditätskrise ist vor allem durch eine ungünstige Finanzierungsstruktur gekennzeichnet und bildet die Krisenphase ab, in welchem die Krise des Betriebes eindeutig sichtbar wird und sich der Handlungsrahmen des Betriebes mehr und mehr auf die Krisenabwendung richtet.⁹⁴

Zur Liquiditätskrise kommt es bei Problemen in den folgenden Feldern:

- Zahlungsschwierigkeiten / Überschuldung
- Keine Skonto-Ausnutzung
- Maximale Ausnutzung der Lieferantenkreditlinien
- Eigenkapital / liquide Mittel komplett aufgezehrt
- Schwierigkeiten bei anstehenden Zahlungsverpflichtungen
- Verschlechterte Beziehung zu Stakeholdern
- Lieferanten und Mitarbeiter werden gar nicht mehr oder verspätet bezahlt
- Lieferanten verlangen Vorkasse
- Verzug der Zahlungen von SV-Beiträgen und Steuern (Est., LSt., USt.)
- Fälligkeiten (Kredite, Darlehensraten) können nicht eingehalten werden
- Kontokorrentlinie erschöpft bzw. ausgereizt
- Kündigungen von Seiten der Kreditgeber / Banken
- Aufstockung durch Eigen- oder Familiendarlehen mit Rangrücktritt
- Laufende Ausgaben übersteigen Einnahmen deutlich
- Notverkäufe aus dem Betriebsvermögen
- Laufendes bzw. drohendes Gewerbeuntersagungsverfahren

Abbildung 9: Problemfelder bei der Liquiditätskrise

7.3.2 Ursache

Einige der Krisenursachen in der Liquiditätskrise sind auf fehlerhafte Entscheidungen in den Krisenphasen Ertrags- und Strategiekrisis zurückzuführen. Hier sind teilweise aus Unwissenheit und teilweise aus Nichtbeachtung von Krisensymptomen nicht die richtigen Maßnahmen getroffen worden, um ein Fortschreiten der Krise und den Eintritt in die Liquiditätskrise verhindern zu können.

⁹² Vgl. Bickhoff et al. (2004), S. 17.

⁹³ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 7; Klein (2009), S. 24; Portisch (2010), S. 8; Portisch (2012), S. 17.

⁹⁴ Vgl. Lintemeier (2014), Thierhoff/Müller (2016), Portisch (2012),

keine Anpassung des unternehmerischen Konzeptes auf das zur Verfügung stehende Eigenkapital	unausgewogenes Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital	unübersichtliche Finanzierungsstrukturen
schlechte Übereinstimmung der Fristen (Fristenkongruenz) zwischen Kapitalbindung und Kapitalüberlassung	ungenügendes Liquiditätsmanagement	

Tabelle 24: Ursachendarstellung für eine Erfolgs- und Ertragskrise⁹⁵

7.4 Feststellung der Insolvenzreife

Unter 6.5 sind die einzelnen Insolvenzgründe dargelegt. Liegt ein Insolvenzeröffnungsgrund wie der der Zahlungsunfähigkeit oder der Überschuldung vor, so besteht bei juristischen Personen oder Gesellschaften ohne Rechtspersönlichkeit, bei denen kein Gesellschafter persönlich haftet, eine Pflicht zur Insolvenzantragsstellung. In Fällen der drohenden Zahlungsunfähigkeit besteht für die juristische Person oder die Gesellschaft ohne Rechtspersönlichkeit, bei denen kein Gesellschafter persönlich haftet, zwar keine Insolvenzantragspflicht, sondern lediglich das Recht, gegebenenfalls einen Insolvenzantrag zu stellen.⁹⁶

7.5 Feststellung der Insolvenzgründe

Nachdem in Kapitel 3 behandelt worden ist, wann ein Insolvenzverfahren gemäß §11 InsO zulässig ist und wer gemäß §15a InsO der Insolvenzantragspflicht unterliegt, sollen im folgenden Abschnitt die einzelnen Insolvenzgründe gemäß §§17-19 InsO dargelegt werden.

Der Normzweck der drei Paragraphen liegt dabei grundsätzlich auf dem Gläubigerschutz und dem Versuch durch frühzeitiges Einleiten von Insolvenzverfahren die Gläubigerbefriedigung möglichst hoch halten zu können. Hierbei werden neben der jeweiligen Gesetzeslage zudem auch mögliche Indizien aus der Praxis vorgestellt, die auf die Erfüllung der Insolvenzgründe schließen lassen. Darüber hinaus werden Methoden und Verfahren aufgeführt, wie die einzelnen Insolvenzgründe geprüft werden können.

7.5.1 Zahlungsunfähigkeit

Der erste in der Insolvenzordnung aufgeführte Insolvenzgrund ist die Zahlungsunfähigkeit nach §17 InsO. Gemäß dem Wortlaut des Gesetzes ist der „Schuldner (...) zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen.“⁹⁷

Bei der Zahlungsunfähigkeit handelt es sich um einen allgemeinen Eröffnungsgrund, d.h. dieser gilt für alle Rechtsträger, Vermögensmassen und sowohl für Eigenanträge des

⁹⁵ Vgl. Portisch (2010); Klein (2009); Crone/Werner (2014); IDW S6 (2012); Hohberger/Damlachi (2014); Töpfer (2014); Demmer/Huth (2010).

⁹⁶ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 8.

⁹⁷ §17 II S.2 InsO.

Schuldners als auch bei einem Fremdantrag der Gläubiger.⁹⁸ Das Eintreten der Zahlungsunfähigkeit löst bei den in Kapitel 3 dargestellten insolvenzantragspflichtigen Gesellschaften eine entsprechende Pflicht zur Insolvenzantragsstellung aus (§ 15a InsO).

Zunächst muss somit definiert werden, ab wann der Schuldner seinen Zahlungspflichten nicht mehr nachkommen kann und somit als **zahlungsunfähig** gilt. Seit einer Grundsatzentscheidung des BGH vom 24.05.2005 gilt, dass Zahlungsunfähigkeit des Schuldners in der Regel anzunehmen ist, wenn **10%** oder mehr der **fälligen** Verbindlichkeiten nicht erfüllt werden können und dieser Zustand nicht innerhalb von **drei Wochen** behoben werden kann.⁹⁹

Für diese 10%-Regelung müssen zudem zwei grundsätzliche Fälle unterschieden werden:

1. Liquiditätslücke <10%

Im Normalfall ist hier von einer geringfügigen Liquiditätslücke auszugehen, die keine Zahlungsunfähigkeit nach sich ziehen würde. Jedoch kann unter besonderen Umständen bereits bei einer Liquiditätslücke kleiner als 10% Zahlungsunfähigkeit vorliegen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn bereits absehbar ist, dass die Lücke in Zukunft die 10% erreichen wird.¹⁰⁰

2. Liquiditätslücke ≥10%

Liegt eine Liquiditätslücke von 10% vor oder wird der Schwellenwert von 10% sogar überschritten, so ist im Allgemeinen davon auszugehen, dass Zahlungsunfähigkeit gegeben ist, wenn die fälligen Gesamtverbindlichkeiten nicht innerhalb von drei Wochen erfüllt werden können.

In genau zu betrachtenden Einzelfällen kann unter besonderen Umständen, die darauf schließen lassen, dass die Liquiditätslücke mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit „demnächst“ beseitigt werden kann, eine Zahlungsunfähigkeit somit nicht vorliegt.

Die genaue Definition von „demnächst“ hängt dabei davon ab, welche Zeitspanne den Gläubigern im Einzelfall zugemutet werden kann. Bei saisonalen Geschäftsfeldern kann der Zeitraum im Einzelfall bis zu einigen Monaten ausgedehnt werden. Voraussetzung ist dabei allerdings immer eine „dementsprechende und hinreichend dokumentierte Ertrags- und Finanzplanung (...)“¹⁰¹, die die baldige Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit in Aussicht stellen.¹⁰²

⁹⁸ Vgl. Schmidt (2015), §17 Rn. 2.

⁹⁹ Vgl. BGH 24.05.2005, BGHZ IX ZR 123/04.

¹⁰⁰ Vgl. BGH 24.05.2005, BGHZ IX ZR 123/04.

¹⁰¹ Schmidt (2015), §17 Rn. 20.

¹⁰² Vgl. BGH 24.05.2005, BGHZ IX ZR 123/04.

Für den Schuldner (Betrieb) ist maßgeblich, wann seine Verbindlichkeiten gegenüber seinen Gläubigern (Kunden, Lieferanten, Kreditgeber) fällig sind. Nach § 271 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) ist davon auszugehen, dass Forderungen grundsätzlich **sofort fällig** sind, sofern keine Zeit dafür bestimmt worden ist.¹⁰³ Für die Bewertung der Zahlungsfähigkeit werden ausschließlich **sofort verfügbare oder kurzfristig**¹⁰⁴ **beschaffbare** Zahlungsmittel herangezogen.¹⁰⁵

Von der Zahlungsunfähigkeit ist der Begriff der **Zahlungsstockung** abzugrenzen. Im Gegensatz zur Zahlungsunfähigkeit löst die bloße Zahlungsstockung – für Betriebe die der Insolvenzantragspflicht unterliegen – keine Pflicht zur Stellung des Insolvenzantrages. Nach einer Grundsatzentscheidung des Bundesgerichtshofes (BGH) ist von einer bloßen, vorübergehenden Zahlungsstockung auszugehen, wenn der Schuldner sich binnen drei Wochen die benötigten liquiden Mittel beschaffen kann. Ob noch von einer vorübergehenden Zahlungsstockung oder schon von einer (endgültigen) Zahlungsunfähigkeit auszugehen ist, ist allein aufgrund der objektiven Umstände zu beantworten. Der Zeitraum von zwei bis drei Wochen sei für die Kreditbeschaffung erforderlich und wird als ausreichend angesehen und entspricht der Wertung des § 64 I des Gesetzes betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG).¹⁰⁶

In der Praxis kann eine Zahlungsstockung des Öfteren auftreten, wenn beispielsweise **unerwartete Forderungsausfälle** oder **verzögerte Zahlungseingänge von Kunden** vorliegen.¹⁰⁷

Das Vorliegen einer Zahlungseinstellung lässt in der Regel auf eine bereits eingetretene Zahlungsunfähigkeit schließen (§17 II S.2 InsO). Folgende Sachverhalte lassen auf eine Zahlungseinstellung schließen:^{108, 109}

- ausstehende Lohn- und Gehaltszahlungen, ständiges Schieben fälliger Verbindlichkeiten, dauerhaft schleppende Zahlungsweise, ausstehende Kreditraten, Stundungsbitten des Schuldners, Nichtbegleichung fälliger Forderungen gegenüber Hauptlieferanten, Überziehung von Lieferantenkrediten, Nichtzahlung der fälligen Sozialversicherungsbeiträge, Nichteinhaltung von Ratenzahlungsvereinbarungen, Ratenzahlungsvereinbarung mit dem Finanzamt

¹⁰³ §271 I BGB.

¹⁰⁴ Kurzfristig bezieht sich hier auf die Drei-Wochen-Frist bis ein Insolvenzantrag gestellt werden muss. Die kurzfristig verfügbaren Mittel müssen somit innerhalb dieses Zeitraums beschafft werden können.

¹⁰⁵ Vgl. Schmidt (2015), §17 Rn. 14a.

¹⁰⁶ Vgl. Schmidt (2015), §17 Rn. 16; BGH 24.05.2005, BGHZ IX ZR 123/04.

¹⁰⁷ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 21.

¹⁰⁸ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 20.

¹⁰⁹ Vgl. Schmidt (2015), §17 Rn. 29.

Unter Berücksichtigung der Rechtslage und den Vorgaben der höchstrichterlichen Rechtsprechung, hat das IDW zur Prüfung der Zahlungsunfähigkeit mit dem IDW S11 (seit 2015, vormals IDW PS800) einen anerkannten, etablierten Standard entwickelt.

Im Allgemeinen gilt es drei Schritte zu beachten und durchzuführen. Diese werden nachfolgend im Wesentlichen dargestellt:^{110,111}

a) Schritt 1: Stichtagsbetrachtung der Liquidität

Zunächst werden anhand eines Liquiditätsstatus die liquiden Mittel den fälligen Verbindlichkeiten gegenübergestellt. Dabei werden nur die am Stichtag vorhandenen liquiden Mittel betrachtet. Als Ergebnis ist hier die Liquiditätsüber- oder -unterdeckung denkbar. Bei einer Überdeckung kann der Prozess abgeschlossen werden mit dem Hinweis, dass der Betrieb zahlungsfähig ist. Bei einer Unterdeckung muss im nächsten Schritt ein Finanzplan für die nächsten drei Wochen erstellt werden, um entscheiden zu können, ob eine Zahlungsunfähigkeit vorliegt.

b) Schritt 2: Drei-Wochen-Finanzplan

Falls bei der stichtagsbezogenen Liquiditätsbetrachtung eine Unterdeckung festgestellt worden ist, wird ein Finanzplan für die kommenden drei Wochen aufgestellt. Hierbei werden die Ein- und Auszahlungen betrachtet, womit nun auch liquide Mittel mit einbezogen werden, die kurzfristig¹¹² beschafft werden können. Darunter zählen beispielsweise offenstehende Forderungen, mit deren Eingang zu rechnen ist oder auch zusätzliche Aufnahme von Krediten.

Zeigt sich in diesem Schritt, dass die Liquiditätslücke aus Schritt 1 geschlossen werden kann, befindet sich der Betrieb lediglich in einer zahlungsstockenden Phase, die innerhalb kurzer Zeit wieder behoben werden kann. Dabei ist zu unterscheiden, ob die Lücke innerhalb von drei Wochen gänzlich behoben werden oder ob dennoch eine Lücke bestehen bleibt. Drei Fälle müssen hier unterschieden werden, welche Einfluss darauf haben, wie das Verfahren weiter durchlaufen werden muss.

1. Liquiditätslücke wird komplett geschlossen oder zumindest nahezu.

Folge: keine Zahlungsunfähigkeit, lediglich Zahlungsstockung

2. Liquiditätslücke besteht weiterhin, beträgt um die 10% und es wird davon ausgegangen, dass diese vorerst dauerhaft besteht.

Folge: Zahlungsunfähigkeit und Schritt 3 notwendig

¹¹⁰ Vgl. IDW S11.

¹¹¹ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 22-23.

¹¹² Innerhalb von drei Wochen.

3. Liquiditätslücke besteht weiterhin und es wird davon ausgegangen, dass sie sich noch weiter vergrößern wird.

Folge: Zahlungsunfähigkeit und Schritt 3 notwendig

c) Schritt 3: Fortschreibung des Finanzplans um weitere 3 bis 6 Monate

In einem letzten Schritt wird der Finanzplan mit den zahlungswirksamen Ein- und Auszahlungen aus Schritt 2 um weitere drei bis sechs Monate fortgeschrieben. Somit wird untersucht, ob innerhalb eines für den Gläubiger erträglichen Zeitraums die Zahlungsfähigkeit des Schuldners (Betriebs) wiederhergestellt werden kann. Falls somit im Finanzplan auf Monatssicht die Wiederherstellung der Liquidität sicherer erscheint als die Liquiditätsunterdeckung, liegt zum betrachteten Stichtag keine Zahlungsunfähigkeit, sondern lediglich eine Zahlungsstockung vor. Im anderen Fall wird in diesem Schritt nur nochmal bestätigt, dass eine Zahlungsunfähigkeit von vornherein bestanden hat. In Abbildung 10 können die drei Schritte nochmal schematisch in einem Flussdiagramm nachvollzogen werden.

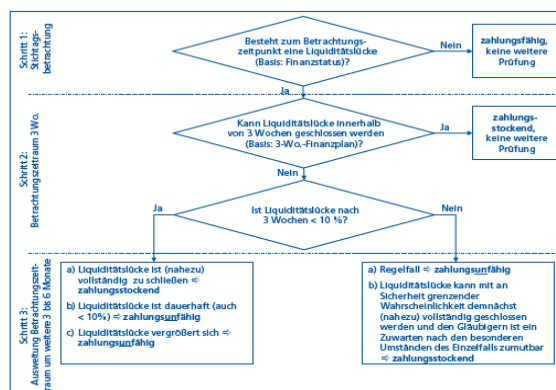


Abbildung 10: Verfahren zum Nachweis der Zahlungsunfähigkeit¹

7.5.2 Drohende Zahlungsunfähigkeit

Im Gegensatz zur Zahlungsunfähigkeit liegt gemäß § 18 II InsO eine drohende Zahlungsunfähigkeit des Schuldners vor, „(...) wenn er voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen.“¹¹³ Mit Inkrafttreten der Insolvenzordnung 1999 ist der Insolvenzgrund der drohenden Zahlungsunfähigkeit eingeführt worden und verfolgt den Zweck die Chancen einer Sanierung eines Unternehmens zu erhöhen und zudem die Gläubigerbefriedigung zu erhöhen.¹¹⁴ Jedoch ist es fraglich, ob die Chance auf Sanierung tatsächlich durch diesen Insolvenzgrund erhöht werden kann. Dies liegt an der Tatsache, dass infolge der Ankündigung der drohenden Zahlungsunfähigkeit regelmäßig Kredite der Banken gekündigt werden und somit die

¹¹³ §18 II InsO.

¹¹⁴ Schmidt (2015), §18 Rn. 1.

Zahlungsunfähigkeit und dadurch oftmals die endgültige Insolvenz schneller eintritt als bei Nichtankündigung.¹¹⁵

Anders als der Insolvenzgrund Zahlungsunfähigkeit löst die drohende Zahlungsunfähigkeit keine Antragspflicht für den (insolvenzantragspflichtigen) Schuldner aus. Des Weiteren gewährt die drohende Zahlungsunfähigkeit kein Antragsrecht für die Gläubiger.¹¹⁶

Um das Kriterium einer drohenden Zahlungsunfähigkeit zu erfüllen, muss laut dem Wortlaut des §18 InsO der Schuldner „**voraussichtlich**“ nicht in der Lage sein, seine Verbindlichkeiten in Zukunft zu erfüllen. Dies bedeutet, der Eintritt der Zahlungsunfähigkeit muss **überwiegend wahrscheinlich** sein und somit wahrscheinlicher als die Vermeidung.¹¹⁷ In Zahlen muss der Eintritt der Zahlungsunfähigkeit daher über 50% liegen.

Ähnlich zur Zahlungsunfähigkeit wird auch die drohende Zahlungsunfähigkeit mittels eines Finanz- oder Liquiditätsplans untersucht. Der Prognosezeitraum für die genannten Pläne wird dabei oft diskutiert. Etabliert hat sich jedoch der Grundsatz, dass das **laufende und folgende Geschäftsjahr** als Prognosezeitraum angesetzt werden.¹¹⁸

Abschließend werden noch einige Möglichkeiten aufgeführt, die sich in der Praxis etabliert haben, um dem Insolvenzgrund der drohenden Zahlungsunfähigkeit entgegenwirken zu können:

- Stundungsvereinbarungen mit Kunden, Lieferanten oder Banken
- Mittel- und langfristige Generierung von Zahlungsmitteln. Dies kann beispielsweise durch Änderungen der Produkt- und Absatzstrategien erreicht werden, um neue Umsatzquellen generieren zu können
- Zahlungszusagen von Gesellschaftern einholen

7.5.3 Überschuldung

Ein weiterer Insolvenzgrund ist nach § 19 InsO für juristische Personen und Gesellschaften ohne Rechtspersönlichkeit, bei denen kein persönlich haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist, also insbesondere die GmbH & Co. KG, die Überschuldung.

Das Insolvenzrecht beschreibt den Insolvenzgrund der Überschuldung nach §19 II InsO wie folgt: „Überschuldung liegt vor, wenn das **Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt**, es sei denn die **Fortführung des Unternehmens** ist nach den Umständen **überwiegend wahrscheinlich**.“¹¹⁹

¹¹⁵ Vgl. Schmidt (2015), §18 Rn. 3.

¹¹⁶ Vgl. Schmidt (2015), §18 Rn. 4.

¹¹⁷ Vgl. Schmidt/Uhlenbruck (2009), S. 430.

¹¹⁸ Vgl. Schmidt/Uhlenbruck (2009), S. 465.

¹¹⁹ §19 II S.1 InsO.

Vor der näheren Erläuterung der Gesetzesnorm und ihren Auswirkungen auf einen Betrieb, muss angemerkt werden, dass der Überschuldungsbegriff aus dem Insolvenzrecht von dem Begriff der bilanziellen Überschuldung des Handelsgesetzbuches (HGB) abgegrenzt wird. Diese beiden Überschuldungsdefinitionen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Bewertungsansätze und sollten somit nicht verwechselt werden.¹²⁰

Wie bei dem Insolvenzgrund der Zahlungsunfähigkeit ist auch bei der Überschuldung der oberste Normzweck der **präventive Gläubigerschutz**.¹²¹ Infolgedessen löst das Eintreten der Überschuldung bei den in Kapitel 3 dargestellten insolvenzantragspflichtigen Gesellschaften eine entsprechende Pflicht zur Insolvenzantragsstellung (§ 15a InsO) aus.

Bevor die einzelnen Bewertungsansätze des Eröffnungsgrundes der Überschuldung erläutert werden, muss den Betriebsberatern der eindringliche Hinweis gegeben werden, dass eine Überschuldungsprüfung, insbesondere unter der Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Zeit und der vorhandenen Unterlagen vom Betriebsberater der Handwerksorganisationen in der Regel nicht zu leisten ist. Dies gilt insbesondere für die Erstellung einer Fortführungsprognose. Erschwerend kommt hinzu, dass im Rahmen der Überschuldungsprüfung Liquidationswerte anzusetzen sind, deren Ermittlung in der Regel bereits den Einsatz eines entsprechenden, sachkundigen Gutachters erfordert. Hinsichtlich der konkreten Durchführung einer Überschuldungsprüfung ist daher auf den, den Betrieb beratenden, Steuerberater oder gegebenenfalls einen Wirtschaftsprüfer zu verweisen.

Die Aufgabe des Betriebsberaters muss es aber sein, erste Indizien einer Überschuldung abzufragen und zu untersuchen und so ein weiteres Vorgehen zusammen mit dem Betriebsinhaber zu erarbeiten.

Nach § 19 II InsO geht der Gesetzgeber bei der Überschuldungsprüfung von einem zweistufigen Verfahren aus. „Auf der ersten Stufe ist die rechnerische Überschuldung zu Liquidationswerten zu prüfen (...) und, wenn die Prüfung zu einer rechnerischen Überschuldung führt, auf der zweiten Stufe, ob eine positive Fortführungsprognose besteht, d.h. die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich. Nach der h.M. wird die Fortführungsprognose dabei als mittelfristige Zahlungsfähigkeitsprognose verstanden (...). Der Schuldner ist also im insolvenzrechtlichen Sinne nicht überschuldet, wenn er trotz rechnerischer Überschuldung zu Liquidationswerten, mittelfristig zahlungsfähig ist.“¹²²

Auf die beiden Elemente des zweistufigen Verfahrens wird nun im Detail eingegangen:

¹²⁰ Schmidt (2015), §19 Rn. 1.

¹²¹ Schmidt (2015), §19 Rn. 1a.

¹²² Schmidt (2015), §19 Rn. 6.

In der Praxis wird bei der Überschuldungsprüfung meist auf die Gliederung und die Werte der Handelsbilanz als Ausgangspunkt zurückgegriffen, um darauf aufbauend einen stichtagsbezogenen Vermögensstatus abzuleiten.

In einem ersten Schritt der Überschuldungsprüfung werden alle Aktiva und Passiva eines Unternehmens zu Liquidationswerten bewertet. Hierbei wird untersucht, ob sich eine rechnerische Überschuldung ergibt und somit das Vermögen des Betriebes nicht mehr alle Verbindlichkeiten deckt. Der Liquidationswert ist dabei der Veräußerungswert eines Wirtschaftsgutes bei Liquidation eines Unternehmens, wobei jeweils die Verwertungskosten sowie die Umsatzsteuer in Abzug zu bringen sind.¹²³

Betrachtet man einen Querschnitt von Unternehmen in Deutschland, so ist jedoch problematisch, dass bei einer Überschuldungsprüfung, rein unter dem Ansatz von Liquidationswerten, bereits eine Vielzahl von Unternehmen als überschuldet einzustufen wäre.¹²⁴ Dies liegt nicht zuletzt daran, dass der Wert eines Vermögensgegenstands im Liquidationsfall eher am unteren Ende einer Bandbreite von möglichen Veräußerungserlösen anzusetzen ist.¹²⁵

Für den Fall, dass die Überschuldungsprüfung unter Ansatz von Liquidationswerten eine Überschuldung bejaht, ist in einem zweiten Schritt eine Fortführungsprognose zu erstellen.

Bei der Fortführungsprognose wird von einer „überwiegenden Wahrscheinlichkeit“ gesprochen, die erfüllt sein muss, damit von einer Fortführung der unternehmerischen Tätigkeit ausgegangen werden kann. Dies bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit für eine Fortführung größer sein muss als die Wahrscheinlichkeit für die Nichtfortführung und somit größer als 50%.¹²⁶ Da es sich jedoch um eine Prognose handelt, die mit Unsicherheiten behaftet ist, ist die Prozentangabe lediglich scheinogenau.¹²⁷ Diese Unsicherheit hat der Gesetzgeber bei der Definition der Insolvenzgründe wissend in Kauf genommen und verlangt nur, dass die Fortführungsprognose nach objektiven und nachvollziehbaren Kriterien erstellt wird.¹²⁸

Nach der Rechtsprechung des BHGs sind an die Erstellung einer Fortführungsprognose folgende Anforderungen zu stellen.

Es wird erwartet, dass der **Fortführungswille des Schuldners (Betriebsleiters)** subjektiv besteht. Der Betriebsinhaber muss somit den Wunsch und die Motivation haben seinen Betrieb weiterzuführen. Zum anderen muss ein schlüssiges **Unternehmenskonzept** für einen

¹²³ Vgl. Schmidt (2015), §19 Rn. 21.

¹²⁴ Crone/Werner (2014), S. 33.

¹²⁵ Crone/Werner (2014), S. 35.

¹²⁶ Schmidt/Uhlenbruck (2009), S. 430.

¹²⁷ Schmidt (2015), §19 Rn. 13.

¹²⁸ Uhlenbruck (2010), §6 Rn. 42.

angemessenen Prognosezeitraum erstellt werden, welches sowohl einen **Finanz- als auch Ertragsplan** beinhaltet. Hierin muss klar ersichtlich sein, dass der Betrieb mittelfristig eine ausreichende Finanzkraft aufweist, um das Unternehmen fortführen und seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können.^{129, 130}

Der Zeithorizont einer Fortführungsprognose ist nicht allgemein definiert, jedoch hat sich in der Praxis die Untergrenze von 12 Monaten etabliert. Im Regelfall sollte das Unternehmenskonzept mit der dazugehörigen Finanz- und Ertragsplanung für **das aktuelle und folgende Geschäftsjahr** erarbeitet werden.¹³¹

Die Fortbestehensprognose erfolgt somit in drei Schritten, die in Tabelle 25 dargestellt werden:

Element	Inhalt
1. Unternehmenskonzept	Gesamtkonzept des Unternehmens erstellen. Beinhaltet u.a. Markt- und Wettbewerbsanalysen, Personalplanungen, Produkt- und Absatzplanungen
2. Integrierter Finanzplan	Künftige Geschäftstätigkeit darstellen einschließlich der im Zeithorizont geplanten Investitionen und Finanzierungsmaßnahmen. Wird auf Basis von Plan-Bilanz, Plan-GuV und Plan-Liquiditätsrechnung erstellt
3. Fortbestehensprognose	Kann auf Basis der Schritte 1 und 2 erstellt werden und der Fortbestand des Unternehmens dahingehend bewertet werden

Tabelle 25: Notwendige Schritte zur Erstellung einer Fortbestehensprognose

Zu guter Letzt soll, unter rechtlichen Aspekten, noch auf eine Maßnahme hingewiesen werden, die gegebenenfalls eine bereits eingetretene Überschuldung wieder beseitigen kann. Schuldet die Gesellschaft ihren Gesellschaftern in einem größeren Umfang Zahlungen aus beispielsweise Darlehen, Miet- und Gehaltsforderungen, so können die Gesellschafter möglicherweise eine bereits eingetretene Überschuldung durch eine **qualifizierte Rangrücktrittserklärung** wieder beseitigen. Die qualifizierte Rangrücktrittserklärung hat zur Folge, dass die Forderungen der Gesellschafter gegen die Gesellschaft nachrangige Forderungen werden und damit erst nach allen anderen offenen Forderungen beglichen werden dürfen. Im Hinblick auf die Überschuldungsprüfung hat dies zur Konsequenz, dass die von der qualifizierten Rangrücktrittserklärung erfassten Forderungen bei der Überschuldungsprüfung nicht zu berücksichtigen sind (§ 19 II S.2 InsO).

¹²⁹ BGH 18.10.2010, BGHZ II ZR 151/09.

¹³⁰ Eine positive Fortführungsprognose entfällt somit bei Zahlungsunfähigkeit und drohender Zahlungsunfähigkeit, da dort nicht sichergestellt werden kann, dass mittelfristig eine ausreichende Finanzkraft für die Fortführung des Unternehmens vorhanden ist (siehe Schmidt 2015, §19 Rn.15).

¹³¹ Schmidt (2015), §19 Rn. 18; Schmidt/Uhlenbruck (2009), S. 430.

8 Ziele der Unternehmensentwicklung und Erstellung des Leitbilds

Das Leitbild des sanierten Unternehmens gibt die Ziele der Unternehmensentwicklung an. Es unterscheidet sich damit stark von dem gängigen Leitbild, welches nur die Themen Vision und angestrebte Unternehmenskultur beinhaltet. Das Sanierungsleitbild umfasst die strategische Unternehmensplanung im Rahmen des Konsolidierungsprozesses. Die Strukturen und Potenziale des Unternehmens werden festgelegt. Es wird ein kurz- bis mittelfristiger Planungshorizont empfohlen, maximal jedoch drei Jahre im Voraus. In der Darstellung des zukünftigen Unternehmensbildes ist eine realisierbare Bestimmung des zukünftigen Geschäftsmodells wichtig. Ausgehend vom aktuellen Ist-Zustand des Betriebes wird der zukünftig angestrebte Soll-Zustand in Form einer Zukunftsprognose geschildert.¹³²

Die gemeinsamen Wertvorstellungen, die die Grundregeln und Verhaltensweisen im internen Bereich des Unternehmens ausmachen, umfassen das Wesen der Unternehmenskultur.

Die Bestimmung der gemeinsamen Werte beeinflussen die Umgangsformen und Wertevorstellungen im Unternehmen. Das Auftreten des Unternehmens nach außen wird von diesen Werten ebenfalls geprägt.

Das Leitbild soll neues Vertrauen und Motivation bei den Mitarbeitern schaffen, aber auch wieder Grundvertrauen bei den Kapitalgebern erzeugen.

Gleichzeitig muss ersichtlich werden, warum das Unternehmen wieder neu aufgestellt wird, vor allem für die Interessengruppen (Stakeholder) ist es von Bedeutung, welchen Nutzen das Unternehmen in der Zukunft bringt.¹³³

Die folgenden Kategorien sind in der Unternehmensstrategie für einen Handwerksbetrieb bei der Abbildung seiner Strukturen und Potenziale zu berücksichtigen:¹³⁴

- Unternehmenskultur (Grundregeln, Verhaltensweisen, gemeinsame Werte)
- Produktionsprogramm (zukünftige Produktfelder; Mengen; Produktvarianten)
- Absatzprogramm (Programmbreite; Programmtiefe)
- Marketing/Vertrieb (Marktsegmentierung, Absatz, Verkauf, Werbung, Marke, Service)
- Produktion/Beschaffung (Kapazitäten, Standorte, Technologie, Abläufe, Bestände, Lieferbeziehungen)
- Personal (Struktur, Bedarf, Mitarbeiterzahl, Qualifikation, Weiterbildung, Vergütung)
- Organisation (Aufbauorganisation: Organigramm; Ablauforganisation)
- Finanzstruktur (Kapitalstruktur, Liquidität, Cashflow, Eigenkapitalrentabilität)
- Controlling
- Unterstützungssysteme (IT, Rechnungswesen, Controlling)

¹³² Hommel/Knecht/Wohlenberg (2006), S. 50; IDW S6 (2012), Rn. 90-94.

¹³³ Groß (2014), S. 93.

¹³⁴ IDW S6 (2012), Rn. 95.

Unterstützend lässt sich auch mit Kennzahlen arbeiten, zum Beispiel Produktivität.¹³⁵

Um das Unternehmen wieder in die Position eines starken leistungsfähigen Betriebes zu versetzen, müssen die relevanten Wettbewerbsvorteile, die angestrebte nachhaltige Positionierung im Wettbewerb, wie auch die strategischen Ziele, sorgfältig formuliert werden. Das eigentliche Ziel dabei ist die Wiederherstellung und nachhaltige Stärkung der Rentabilität.¹³⁶

Bei der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen sind verschiedene Aspekte ausschlaggebend:

- Preispolitik (Preisgestaltung, Festlegung, Differenzierung in Bezug auf Nachfrage, Menge)
- Produktpolitik (Marke, Markenname, Corporate Identity, Image)
- Produktion, Innovation, Technologie
- Wissensmanagement
- Kundenservice, -nähe und -bindung

Die Beachtung der genannten Punkte gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, sich von konkurrierenden Unternehmen abzusetzen und seine Stellung am Markt zu sichern.

Die Wahrnehmung dieser Alleinstellungsmerkmale nach außen muss ebenfalls gegeben sein, das heißt die zum Beispiel auf den Kunden zugeschnittenen Punkte müssen auch von diesem als solche registriert und angenommen werden. Diese Wettbewerbsvorteile umfassen auf lange Sicht unter anderen den Kosten- und Preiswettbewerb, Qualitäts- und Leistungswettbewerb sowie auch den Innovations- und Technologiewettbewerb.

¹³⁵ IDW S6 (2012), Rn. 96.

¹³⁶ IDW S6 (2012), Rn. 92.

9 Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise

Wie in Kapitel 7 aufgezeigt, lässt sich jede Krise eines Betriebes in unterschiedliche Krisenphasen unterteilen. Nur selten befindet sich ein Betrieb unvermittelt in einer Liquiditätskrise.¹³⁷ Der gewöhnliche Ablauf beginnt mit einer Strategiekrise, die noch keine allzu offensichtlichen Auswirkungen auf die Ertrags- und Ergebnislage hat. Mit fortschreitendem Krisenverlauf verschlechtert sich jedoch die Gesamtlage des Unternehmens und der Betrieb befindet sich in der Ertrags-/Erfolgskrise, gefolgt von der Liquiditätskrise.

Da jede Krisenphase merklich unterschiedliche Charakteristika aufweist, gilt dies auch für die zu treffenden Maßnahmen. Wie in Abbildung 11¹³⁸ zu sehen, liegt der Fokus in einer Strategiekrise auf den Renditezielen verbunden mit einem geringeren Zeitdruck, da das Unternehmensergebnis noch keine Kriseneffekte aufweist. In der Ertrags-/Erfolgskrise (in der Abbildung als Erfolgskrise deklariert) und Liquiditätskrise jedoch herrscht ein hoher Zeitdruck, da schnell die richtigen Maßnahmen getroffen werden müssen, um somit die Existenzsicherung zu ermöglichen. Hiermit wird der Einfluss der Maßnahmen auf die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage untersucht und bewertet.

Bei der Analyse der Unternehmenslage in Kapitel 6 werden einige Aspekte der internen und externen Unternehmensverhältnisse beleuchtet. Auf diese Themen soll hier nochmals eingegangen werden, um aufbauend auf den Analyseergebnissen die angemessenen Maßnahmen abzuleiten. Kurzfristig sind, wie oben erwähnt, alle Restrukturierungsmaßnahmen dem Ziel der Liquiditätssicherung unterstellt. Auch mittelfristig sind Maßnahmen wie z.B. Kostensenkung notwendig, um die Liquidität sicherzustellen. Ferner werden hier auch Maßnahmen zur nachhaltigen Existenzsicherung des Betriebes getroffen. Um die Vitalität und die zukünftige Existenz des Betriebes zu sichern, werden langfristige Maßnahmen umgesetzt.

Die Wichtigkeit besteht hierbei darin, dass strategische Grundsatzentscheidungen, wie in Abbildung 12¹³⁹ aufgezeigt, schon im Übergang von kurzfristigen auf mittelfristigen Maßnahmen geschehen müssen, um somit die zukünftige Ausrichtung des Betriebes vorzugeben.¹⁴⁰ Dies geschieht anhand eines Leitbildes (siehe Kapitel 8) und den daraus resultierenden strategischen Zielen.

Im Nachgang zeigen wir viele Maßnahmen für Betriebe in Schwierigkeiten auf und gruppieren diese nach den folgenden Funktionsgruppen:

¹³⁷ Vgl. Müller (1986), S. 55.

¹³⁸ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 93.

¹³⁹ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 92.

¹⁴⁰ Vgl. Crone/Werner (2014), S. 93-94.

Vorbereitende Maßnahmen, Sofortmaßnahmen zur Unternehmenssicherung und der Rechtssicherheit, Behebung der Liquiditätskrise, Liquidität – mittelfristige Maßnahmen, Maßnahmen zur Stärkung des Eigenkapitals, Optimierung Materialverbrauch und Lagerbestände, Reduzierung der Personalkosten, Reduzierung von Sachkosten, Steigerung der Erlöse im Ladengeschäft, Produktivitätsorientiertes Management und Controlling einführen, Marketing und Strategie, Standortentscheidungen.

Als Zusatz bieten wir im Handbuch noch die TOP10 der operativen Maßnahmen im Handwerk und die TOP8 operativen Maßnahmen für Handwerksbetriebe mit Ladengeschäft.

Dabei zeigen wir für jede der oben stehenden Funktionsgruppen auf, welchen Wirkung die einzelnen Maßnahmen aufweisen.

Die Liste der Maßnahmen beruht dabei auf dem Erfahrungsschatz der Betriebsberater aus dem AKBiS und aus Literaturrecherchen.¹⁴¹



Abbildung 12: Maßnahmen der Krisenbewältigung im Zeitablauf

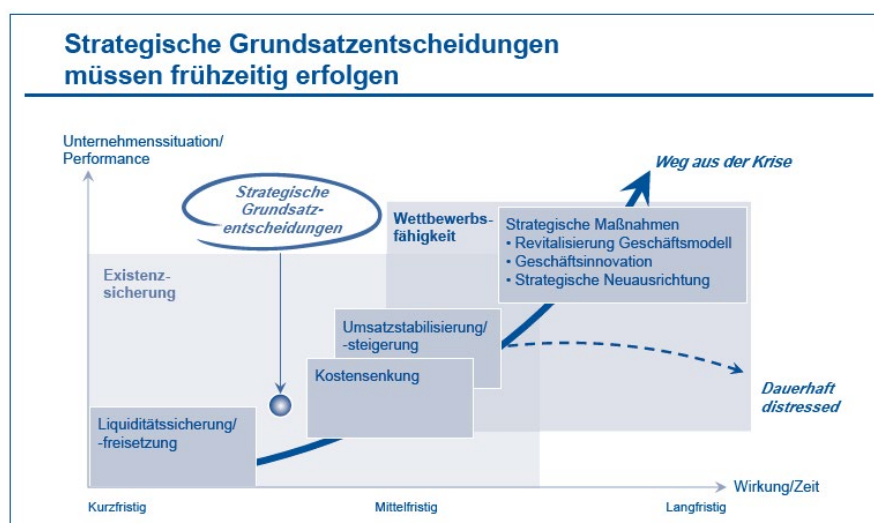


Abbildung 11: Merkmale der unterschiedlichen Krisenphasen

¹⁴¹ Vgl. Bickhoff et al. (2004); Crone/Werner (2014);

9.1 Vorbereitende Maßnahmen

Maßnahme	Finanzierung	Kosten	Markt	Geschäftsmodell	Betriebsführung	Personal	Familie	Standort
Machen Sie einen Kassensturz: Welche liquide Mittel (Kasse, Kontokorrent, Schecks, Festgeldkonten usw.) stehen zur Verfügung	X							
Verschaffen Sie sich einen Überblick über offene Zahlungen mit Fälligkeitstermin und Ihre offenen Forderungen	X							
Erstellen Sie einen Finanzplan für die nächsten Monate (Planung der Kosten und Erlöse, daraus abgeleitete Liquiditätsplanung mit regelmäßigen Zahlungsverpflichtungen und sonstigen Ein- und Auszahlungen) - passende Vorlagen erhalten Sie von Ihren Verbands- und Handwerkskammerberatern und -beraterinnen	X							
Festlegung von Ausgabenprioritäten (Sozialversicherungsträger und Finanzamt vor Lieferanten!)	X							
Überprüfung wer für das Unternehmen Geld ausgeben darf - eventuell Ausgabenstopp verhängen bzw. Genehmigung durch die Geschäftsführung	X					X		
Bei mehreren Geschäftskonten: Zur Vermeidung von Rücklastschriften - Disposition der Zahlungsein- und -ausgänge	X							
Falls Sie keinen Finanzplan erstellen: Überprüfen und korrigieren Sie bei Bedarf ihre BWA, um den "echten" Stand zu kennen: wurden Abschreibungen berücksichtigt, Bestandsveränderungen korrekt erfasst, periodengerechte Zuordnung von Personalkosten und Sozialabgaben, Berücksichtigung von Weihnachts- und Urlaubsgeld, nicht regelmäßig anfallende Kosten wie Kauf von Heizöl, Versicherungen, sonstige Kosten, aber auch sonstige Erlöse	X							

Tabelle 26: Überblick über vorbereitende Maßnahmen im Krisenfall

9.2 Sofortmaßnahmen zur Unternehmenssicherung und Rechtssicherheit

Maßnahme	Finanzierung	Kosten	Markt	Geschäftsmodell	Betriebsführung	Personal	Familie	Standort
Gespräch mit Hausbanken suchen: Kontokorrentkreditrahmen erweitern; Tilgungsaussetzungen und weitere Maßnahmen besprechen; eventuell zur Ausweitung des Engagements Neubewertung der Sicherheiten, insbesondere der Immobilien	X							
Sofort Zahlungsvereinbarungen mit Krankenkassen und Finanzamt (Umsatzsteuer!) vereinbaren, da diese verpflichtet sind, einen Insolvenzantrag zu stellen	X	X						
Mit wichtigen Gläubigern Tilgungs- / Stundungsvereinbarungen vereinbaren (Kleingläubiger nach Möglichkeit bezahlen, um die Anzahl der Ansprechpartner niedrig zu halten)	X							
Wenn Löhne und Gehälter offen: Rückzahlungsvereinbarungen mit Mitarbeitern treffen, (notwendig auch für die Rechtssicherheit, da Betrugstatbestand)		X				X		
Einkaufsmanagement: nur noch das absolut Notwendige einkaufen (Freigabe durch die Geschäftsführung/Inhaber)		X						
Außenstände durch telefonische oder persönliche Vorsprache beim Schuldner „eintreiben“ - "professionalisieren Sie Ihr Forderungsmanagement	X				X			
Leistungen möglichst gegen Anzahlung oder Vorkasse durchführen; alternativ tägliche / wöchentliche Rechnungsstellung	X							
Steuervorauszahlungen reduzieren lassen	X							
Die Geschäftsführung einer Kapitalgesellschaft muss über einen sogenannten "Liquiditätsstatus" den Nachweis erbringen können, dass über die kommenden drei Monate beständig 90 % der fälligen Verbindlichkeiten gedeckt sind.	X							
Bauhandwerk: stellen Sie sicher, dass Nachträge (Arbeitszeiten und Material) korrekt erfasst werden mit restssicherem Auftrag und Arbeitszetteln, damit diese Leistungen fakturierbar sind					X	X		

Tabelle 27: Überblick über Sofortmaßnahmen zur Unternehmenssicherung und Rechtssicherheit

9.3 Behebung einer Liquiditätskrise – kurzfristige Maßnahmen

Maßnahme	Finanzierung	Kosten	Markt	Geschäftsmodell	Betriebsführung	Personal	Familie	Standort
Private Lebensversicherungen beitragsfrei stellen lassen bzw. die Versicherungssumme und damit die Beiträge reduzieren	X							
Kontokorrentrahmen erhöhen								
Kapitallebensversicherungen verkaufen oder beleihen	X							
En-bloc-Verkauf von Teilen des Materialbestandes (z.B. an Kollegen)	X							
Retouren / Rückkauf mit Lieferanten vereinbaren								
Verkauf fertiger Erzeugnisse (mittels Rabattaktionen oder befristete Sonderkonditionen gerade bei Verfallsware)	X							
Forderungen verkaufen (Factoring)	X							
Bitten Sie ihre Kunden um die Bezahlung von offenen Rechnungen	X							
Verkürzen Sie die Zahlungsziele bei Forderungen	X							
Vorkasse von Kunden erbitten / fordern	X							
Verhandlung mit Leasinggebern über befristete Aussetzung von Leasingraten bzw. Reduzierung	X							
Verkauf nicht benötigten Anlagevermögens (insbesondere Fahrzeuge, Maschinen mit geringem Auslastungsgrad) und von Finanzanlagen (Festgeld, Wertpapiere etc.)	X							
Kreditausweitung durch Ausfallbürgschaften von Bürgschaftsbanken	X							
Verhandeln Sie mit Ihrer Bank über eine befristete Tilgungsaussetzung bei Darlehen.								
Realisierung von Sicherheitenreserven durch freihändigen Verkauf von betrieblichen oder privaten Immobilien, die für betriebliche Kredite haften	X				X			
Einkommensteuererklärung fertig stellen (bei Verlusten) und beim Finanzamt einreichen zum Zwecke der Steuerrückerstattung	X				X			
Nutzen Sie, wenn möglich, bei Zahlungen das angebotene Skonto aus	X							
Bieten Sie bei Angeboten keine Rabatte und Skonti an	X							
Verkürzen Sie die Zahlungsziele bei Forderungen	X							
Ansprüche, Zahlungen, Unterhaltspflichten bzgl. Geschiedenen oder getrenntlebenden Partner und Kinder angemessen reduzieren	X						X	

Tabelle 28: Überblick über kurzfristige Maßnahmen zur Behebung einer Liquiditätskrise

9.4 Liquidität – mittelfristige Maßnahmen

Maßnahme	Finanzierung	Kosten	Markt	Geschäftsmodell	Betriebsführung	Personal	Familie	Standort
Nehmen Sie Kredite bei Verwandten oder Bekannten auf (Privatdarlehen)	X						X	
Schulden Sie kurzfristige Verbindlichkeiten (z. B. Kontokorrent) in langfristige Darlehen um	X							
Beantragung von Überbrückungs- und Sanierungsdarlehen	X							
Einsatz öffentlicher Förderprogramme (Darlehen mit Haftungsfreistellung)	X							
Verhandeln Sie mit Ihrer Hausbank über verlängerte Darlehenslaufzeiten und damit niedrigerer Tilgungen	X							
Sicherungsübereignung von Maschinen und Anlagen, Forderungen, Material	X				X			
Nutzen Sie geförderte Darlehen für die Unternehmenskrise	X							
Einsatz öffentlicher Förderprogramme (Darlehen mit Haftungsfreistellung)	X							
Kreditausweitung durch Ausfallbürgschaften von Bürgschaftsbanken	X							
Bieten Sie Ihren Kunden die Aufnahme von Mikrodarlehen an (verzinst oder gegen vergünstigte Leistungen)	X		X					
Beteiligen Sie ihre Mitarbeiter am Unternehmen (Umwandlung von Lohn und Gehalt in Anteile; Umwandlung in eine Genossenschaft, ...)	X					X		
Sale-lease-back von Betriebsimmobilie bzw. größeren Maschinen	X							
Rangrücktritt von Gesellschaftern, Banken oder Lieferanten	X							
partiellen oder vollständigen Forderungsverzicht der Gläubiger	X							
freie dingliche Sicherheiten nutzen für Darlehen (Grundstücke, Gebäude)	X							

Tabelle 29: Überblick über mittelfristige Maßnahmen zur Liquiditätsstärkung

9.5 Stärkung des Eigenkapitals

Maßnahme	Finanzierung	Kosten	Markt	Geschäftsmodell	Betriebsführung	Personal	Familie	Standort
Optimieren Sie Ihre finanzielle Situation durch Privateinlagen (private Reserven)	X				X		X	
Fordern Sie ausstehende Einlagen von Mitgesellchaftern ein	X				X			
Fordern Sie an Gesellschafter gewährte Darlehen zurück	X				X			
Stellen Sie Ihrem Unternehmen Gesellschafterdarlehen zur Verfügung	X							
Reduzieren Sie Privatentnahmen (Lebenshaltungskosten) auf ein Mindestmaß	X							
Suchen Sie neue Gesellschafter, die Einlagen bringen	X							
Kapitaleinlagen, z. B. auch von Förderbanken / Risikokapitalgesellschaften / Ausgabe von Genussscheinen / Mikrodarlehen	X							
Kapitalgesellschaften: Überführen Sie private Vermögensanlagen, insbesondere (durch Unternehmensdarlehen belastete) Immobilien, in das Unternehmensvermögen	X						X	

Tabelle 30: Überblick über Maßnahmen zur Stärkung des Eigenkapitals

9.6 Optimierung im Bereich Materialverbrauch und Lagerbestände

Maßnahme	Finanzierung	Kosten	Markt	Geschäftsmodell	Betriebsführung	Personal	Familie	Standort
Feststellung der jährlichen Verbrauchsmengen an A-Materialien und Einholung entsprechender Angebote / Preisverhandlungen mit Lieferanten führen		X	X		X			
Einführung von Materialentnahmescheinen		X				X		
Materialausgabe nur von vertrauenswürdiger Person / Maßnahmen gegen Personaldiebstahl ergreifen						X		
Retourenkontrolle und entsprechende Korrekturen hinsichtlich Stückzahlen und Produkt						X		
Überprüfung und Reorganisation des Bestellwesens				X	X			
Reduktion oder eine Erhöhung der Anzahl an Lieferanten				X				
Sonderverkaufaktionen für Überbestände durchführen			X					
Bestandscontrolling einführen (Ziel: Engpässe und Ausfälle vermeiden)					X			
ABC-Analyse durchführen: Ermitteln Sie in welchem prozentualen Umfang einzelne Produkte zum Umsatz beitragen bzw. welche Produkte in welchem Umfang gelagert werden müssen. Konzentrieren Sie sich auf die wichtigen Produkte. In der Regel lassen sich hilfreiche Strategien für eine bessere Lagerverwaltung ableiten.					X			
XYZ-Analyse: Ermitteln Sie, ob Umsätze und Lagerabgänge regelmäßig und damit planbar stattfinden. Leiten Sie für wichtige Produkte Sicherheitsbestände in Abhängigkeit des gewünschten Servicegrades ab.					X			
Konsignationslager beim Lieferanten				X				
Konditionen mit den Lieferanten regelmäßig verhandeln.		X			X			
Einsatz von Substitutionsmaterialien (Anpassung Rezepturen, Stücklisten etc.)		X		X	X			
Outsourcing prüfen (Make or buy-Decision)		X		X	X			
Maßnahmen zur Reduzierung von Ausschuss einführen		X						

Tabelle 31: Überblick über Maßnahmen zur Optimierung im Bereich Materialverbrauch und Lagerbestände

9.7 Reduzierung der Personalkosten

Maßnahme	Finanzierung	Kosten	Markt	Geschäftsmodell	Betriebsführung	Personal	Familie	Standort
Frühzeitige Kommunikation mit den Mitarbeitern über die Lage und Chancen und Risiken der Krisensituation starten. Ebenso auch Ziele und Inhalte des Restrukturierungsprogramms aufzeigen, um somit das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und sie in das Krisen-Management mit einzubeziehen					X	X		
Abbau der Administration durch Reduzierung von Verwaltungspersonal und Outsourcing (z.B. Buchführung über Steuerberater)					X	X		
Prüfung des Auslastungsgrades der letzten Monate und der voraussichtlichen Auslastung in den kommenden Monaten anhand der Auftragslage und Anpassung der produktiven Mitarbeiter an die Auftragslage					X	X		
Beantragung von Kurzarbeit bei fehlender Auslastung (eventuell prüfen, ob Teilbereiche nicht ausgelastet sind)		X				X		
Aussprechen von betriebsbedingten Kündigungen bei fehlender Auslastung		X						
Arbeitszeitflexibilisierung, z.B. Einführung von Jahresarbeitszeitkonten (Vermeidung der Auszahlung von Überstunden)		X		X		X		
Verlagerung einfacherer Arbeiten (z.B. Fuhrpark, Reinigung) an Rentner, 450 Euro Kräfte usw.		X				X		
Rationalisierung durch maschinelle Investition				X		X		
Rationalisierung durch bessere Ausstattung der Mitarbeiter mit Betriebsmitteln, Werkzeugen etc.				X		X		
Einführung einer Arbeitsvorbereitung						X		
Regelmäßige Lage- bzw. Auftragsbesprechungen mit den Mitarbeitern						X		
Mitarbeiterzeiterfassung und auftragsbezogene Arbeitszeiterfassung mit regelmäßiger Zwischen- und Nachkalkulation						X		
Pauschale Vergütung von Fahrzeiten zu und von der Baustelle, Arbeitszeit beginnt an der Baustelle						X		
Fahrzeiten zur Baustelle planen und optimieren (Materialeinkäufe während der Anfahrt vermeiden)						X		
Einhaltung der Pausenzeiten kontrollieren						X		
Temporäre Kürzung freiwilliger Leistungen oder auch von Lohn- und Gehaltszahlungen		X				X		
Überstunden abbauen / Überstundenkontrollsystem einführen		X			X	X		
Vereinbarung freiwilliger Mehrarbeit der Mitarbeiter		X				X		
Überlassung von Mitarbeitern an andere Betriebe		X				X		
Vertreterregelung im Krankheitsfall festlegen					X	X		
Optimierung Arbeitsprozesse: Gleichmäßige Arbeitsauslastung, -belastung,					X	X		
Überprüfen der Reisekosten		X				X		
Kosten für Firmenwagen reduzieren		X				X		
Leistungs- und Informationsträger durch Anreizsysteme im Unternehmen zu halten					X	X		
Früheruhestands- oder Altersteilzeitregelungen		X				X		

Tabelle 32: Überblick über Maßnahmen zur Reduzierung der Personalkosten

9.8 Reduzierung der Sachkosten

Maßnahme	Finanzierung	Kosten	Markt	Geschäftsmodell	Betriebsführung	Personal	Familie	Standort
Kündigung nicht benötigter Mieträume		X						
Mietverträge neu verhandeln; eventuell kündigen gegen Ablöse oder Nachmieter suchen		X						
Vergleich von Versicherungskonditionen (Haftpflicht, Geschäftsversicherung)		X						
Überprüfung der Konditionen für Steuerberatung und Buchhaltung, incl. Personalbuchhaltung		X						
Reduzierung Ausgaben Büromaterial durch Nutzung von Versandanbietern		X						
Vergleich von Telefonstarifen und Versorgungstarifen und ggf. Wechsel		X						
Ausstattung der Mitarbeiter mit Prepaid-Handys		X						
Vorgaben für durch Mitarbeiter beeinflussbare Kosten, wie z. B. Telefonbudget, Verbrauchsmaterial etc.		X						
Verkauf oder Stilllegung von Fahrzeugen		X						
Beschaffungstopps für Werkzeuge		X						
Rückgabe von Leasingfahrzeugen oder -geräten		X						
Kündigung von Wartungsverträgen (EDV, Maschinen etc.)		X						
Kündigung von Berufskleidungsservice		X						

Tabelle 33: Überblick über Maßnahmen zur Reduzierung von Sachkosten

9.9 Steigerung der Erlöse im Ladengeschäft

Maßnahme	Finanzierung	Kosten	Markt	Geschäftsmodell	Betriebsführung	Personal	Familie	Standort
Überprüfen Sie Ihre Werbeausgaben auf Effektivität. Die meisten Ladengeschäfte ziehen nur Kunden aus der Nachbarschaft an und Passanten - in diesem Falle beschränken Sie sich auf Werbung am und im Geschäft			X	X				
Happy Hour einführen (darauf achten, dass man den Markt segmentieren kann oder nur als vorübergehende Aktion)				X				
Maßnahmen gegen Personaldiebstahl einführen / verstärken (Retourenkontrolle, Testeinkäufe, Prüfung der Einzahlungen)		X				X		
Ermitteln Sie Ihren benötigten Stundenumsatz und gleichen Sie diesen mit Ihren Öffnungszeiten ab. Häufig wird zu früh geöffnet und zu spät geschlossen oder die Mittagspause wird zu kurz gewählt				X	X			
Nutzen Sie die Kassendaten (direkter Export oder das Fiskaljournal in Excel) für Analysen: Queralysen der verkauften Artikel über verschiedene Filialen, letzter Verkaufszeitpunkt für ein Produkt, Stabilität des Absatzes eines Artikels, Identifikation von Falscheingaben u. viele mehr)					X			
Nutzen Sie Smartphone- oder Tablet-basierte Kommunikationssysteme für ein kostengünstiges und effizientes Filialmanagement				X	X			
Frischen Sie Ihren Laden auf. Es ist überraschend wie man mit Fantasie und wenig Aufwand den Eindruck verbessern kann durch kleine Schönheitsreparaturen und geschickte Dekoration. Typische Fehler: beschädigte Plakate, schmutzige Kreidetafeln Fremdprospekte auf der Theke, mangelnde Ordnung und Sauberkeit			X	X		X		

Tabelle 34: Überblick über Maßnahmen zur Steigerung der Erlöse im Ladengeschäft

9.10 Produktivitätsorientiertes Management und Controlling einführen

Maßnahme	Finanzierung	Kosten	Markt	Geschäftsmodell	Betriebsführung	Personal	Familie	Standort
Überprüfung der Qualität der vorhandenen Planungswerkzeuge und -techniken; gegebenenfalls ergänzen und / oder verbessern				X	X			
Arbeitsvorbereitung einführen (Checklisten für benötigte Werkzeuge und Materialien, Checkliste Ausstattung Fahrzeug)		X			X			
Mitarbeiter Soll-Vorgaben für die Leistungserbringung kommunizieren und Leistungserbringung dokumentieren (Tagespläne und -berichte)					X			
Erstellung eines "Arbeitsvorrats": Liste von unterstützenden Tätigkeiten, die nicht direkt produktiv sind (Reinigungstätigkeiten, Wartung etc.)		X			X	X		
Produktivitätskennzahlen nutzen					X			
Praktikermethoden des Kaizen (KVP) einführen: Vermeidung von Verschwendung und gut organisierte Arbeitsabläufe		X		X	X	X		
Aufbau eines einfachen Controlling-Systems zur Steuerung mit Leistungs-Kennzahlen (Ausbaugewerke z.B. mit Wertschöpfung je prod. Stunde)				X	X			
Überführen Sie die Finanzplanung in eine monatliche rollierende Planung					X			
Einführung eines konsequenten Mahnwesens					X			

Tabelle 35: Überblick über Maßnahmen für ein produktivitätsorientiertes Management und Controlling

9.11 Maßnahmen im Bereich Marketing und Strategie

Maßnahme	Finanzierung	Kosten	Markt	Geschäftsmodell	Betriebsführung	Personal	Familie	Standort
Überprüfung der Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der betrieblichen Wertangebote (Merkblatt "Business Model Canvas"), Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen			X	X				
Zielgruppenanalyse: Kundenpersonas definieren (Merkblatt: Kundenpersonas)			X					
Entwickeln Sie basierend auf Wertangebote und Zielgruppen ein Unternehmensleitbild			X	X	X			
Überprüfen Sie Ihre Marketing- und Werbeausgaben darauf, ob die oben gesetzte Ziele damit erreicht werden können		X						
Prüfen Sie, ob Online-Marketing-Strategien für Sie nützlich sein können			X	X				
Prüfen Sie, welche Möglichkeiten Ihnen die Informationstechnologie gibt, um Prozessabläufe effizienter zu gestalten und besser zu überwachen (Kundenbestellungen per Web-Apps, Software für Kommunikation Informationsaustausch mit Filialen)		X		X	X			
Überprüfen Sie Ihre Kalkulation für zukünftige Angebote: wurde ein ausreichender Unternehmerlohn und ein angemessener Gewinn einkalkuliert					X		X	

Tabelle 36: Überblick über Maßnahmen im Bereich Marketing und Strategie

9.12 Maßnahmen im Bereich Unternehmensstandort

Maßnahme	Finanzierung	Kosten	Markt	Geschäftsmodell	Betriebsführung	Personal	Familie	Standort
Ungenutzte Flächen und Grundstücke verkaufen oder verpachten		X						X
Ungenutzte Geschäftsräume neu vermieten		X						X
Stilllegung oder Teilstilllegung von Geschäftseinheiten / Standorten		X		X				X
Verlagerung, Erweiterung oder Verkleinerung				X				X
Transportkosten senken durch optimiertes Logistikkonzept		X			X			X
alternative Energieversorgung für Standorte einführen		X		X				X
Kundenservice und Kundendienst anpassen (zentral oder dezentraler Kundensupport)				X				X
Auslastungsquoten von Mitarbeitern und Maschinen pro Standort ermitteln und bedarfsgerechte Änderungen vornehmen				X		X		X
Nutzung der Möglichkeiten durch Subventionen und Fördermittel, wie z.B. Wirtschaftsförderung	X							X

Tabelle 37: Überblick über Maßnahmen im Bereich Unternehmensstandort

9.13 TOP10 Operative Maßnahmen im Handwerk

Maßnahme	Finanzierung	Kosten	Markt	Geschäftsmodell	Betriebsführung	Personal	Familie	Standort
Prüfung der Verkaufspreise am Markt und gegebenenfalls Anpassung. (Statt Preisnachlass) Werbung mit lukrativen Zugaben (z. B. Nachkontrolle vor Ablauf der Gewährleistung, zusätzliche Leistungen im Paket anbieten)			X					
Überprüfung der Stundenverrechnungssätze und Deckungsbeiträge		X						
Konkrete Arbeitsaufträge an die Mitarbeiter mit Vorgabezeiten (entsprechend der Kalkulation)		X				X		
Prüfung der Materialeinsatzquoten, gegebenenfalls Wechsel des Lieferanten		X						
Materialentnahmescheine für das Lager (Verhinderung von Personaldiebstahl)		X				X		
Konzentration auf Kerngeschäft, ggf. Outsourcing		X			X			
Arbeiten Sie bevorzugt Aufträge ab, die kurzfristig fakturiert werden können	X							
Reduzierung von Überstunden (es sei denn, diese ermöglichen Ihnen die kurzfristige Fertigstellung von Aufträgen und deren Fakturierung)		X				X		
Anpassung der Kapazitäten in der Produktion (Personaleinsatzplanung)						X		
Auftragsvorbereitung am Vortag - Erstellung von Checklisten für benötigte Materialien und Werkzeuge					X	X		

Tabelle 38: Überblick über die TOP10 operativen Maßnahmen im Handwerk

9.14 TOP8 Operative Maßnahmen für Handwerke mit Ladengeschäft

Maßnahme	Finanzierung	Kosten	Markt	Geschäftsmodell	Betriebsführung	Personal	Familie	Standort
Ziehen Sie die Kunden in den Laden, indem Sie Neugier und Aufmerksamkeit wecken. Bewährt ist die Dekoration des Ladens mit bunten Luftballons, Fähnchen und Bannerwerbung - Erfolg garantiert.			X	X				
Erhöhen Sie die Verkaufspreise, z. B. indem Sie "magische Preise" nutzen (*.99) und Preisschwellen beachten			X					
Machen Sie Mehrwert-Angebote mit einem Preisvorteil für Ihre Kunden (Beispiel: Snack + Getränk; Sonderpreis für Haarschneiden + Kopfhautmassage)			X					
Reduzierung der Retouren (tgl. Retourenkontrolle; gleichzeitig Vermeidung von Personaldiebstahl)		X				X		
Am Abend hochwertige Produkte mit hohem Preis und niedrigen HK bereithalten			X	X				
Überprüfung der Stundenumsätze / zeitweiliges Schließen von Filialen (häufige Schwachstelle)				X		X		
Reduzierung von Überstunden in Produktion und Verwaltung		X				X		
Organisieren Sie ein Event und laden Sie mit Aushängen / Flyern / Bannerwerbung im Einzugsgebiet ein			X	X				

Tabelle 39: Überblick über die TOP8 operativen Maßnahmen für Handwerksbetriebe mit Ladengeschäft

10 Integrierte Planung

Das abschließende Kapitel dieses Handbuchs dient der Zusammenstellung und Verdichtung aller zuvor gesammelten Daten, um somit das gesamte Beratungsvorhaben in seinem vollen Umfang noch einmal darzustellen. Hierfür wird eine integrierte Planung notwendig, in welcher zum einen die operativen, strategischen und finanziellen Teilkonzepte aufgeführt werden. Auf der anderen Seite werden auch die erforderlichen Maßnahmen in einem Maßnahmenkatalog dargestellt und dienen somit als Basis für das Erfolgscontrolling.¹⁴²

10.1 Stundenverrechnungssatz

Nachfolgend wird ein Tool zur Stundenverrechnungssatzberechnung vorgestellt. Dieses besteht aus vier Schritten und führt von den Kosten über die fakturierfähigen Stunden in einem Betrieb hin zur Berechnung des Stundenverrechnungssatzes, der dann vom Betrieb als Mindestgröße bei der Auftragsstellung beim Kunden verwendet werden sollte. Damit kann die Sicherheit erhöht werden, dass keine verlustbringenden Aufträge angenommen und durchgeführt werden.

1. Ermittlung der Ausgaben im Unternehmen (hier jährlich zu bestimmen; ohne MwSt.)	alle Angaben in €
Personalkosten (Löhne, Gehälter, Sozialabgaben)	
Lieferanten	
Mieten, Pacht, Nebenkosten, sonst. Raumkosten	
Heizung	
Gas, Strom, Wasser	
Versicherungen	
Vertrieb	
Instandhaltungen	
Steuern	
Kapitaldienst (Tilgung, Zinsen)	
Büro- und Verwaltungskosten	
Vertrieb	
Werbung, Marketing	
Kalk. Kosten (kalk. Abschreibung, kalk. Miete, kalk. Zinsen, kalk. Unternehmerlohn, kalk. Wagnisse)	
Sonstige Ausgaben	
Gesamtsumme	

2. Berechnung Arbeitstage im Jahr	tatsächliche Arbeitszeit in Tagen
Gesamtzahl Tage im Jahr	365
abzgl. Wochenenden (Samstag; Sonntag)	104
abzgl. Feiertage	10
abzgl. Urlaubstage (unterschiedliche Anzahl)	27
Krankentage (Durchschnitt)	10
Sonstige Fehltag (individuell verschieden)	0
Gesamtsumme	214

¹⁴² Vgl. Klein (2008), S. 221.

3. Berechnung der fakturierfähigen Stunden (tatsächliche Arbeitsleistung im Jahr)	
Stunden pro Tag = 8	
x tatsächliche Arbeitszeit in Stunden (8 x 214)	1712
x produktiv beschäftigte Mitarbeiter (Anzahl)	1
x 86% Korrekturfaktor (wenn man davon ausgeht, dass z.B. 14% unproduktive Zeit sind, wie etwa Fahrten, Vor- und Nacharbeiten, Leerlaufzeiten usw.)	1472
Gesamtsumme fakturierfähige Stunden	1472

4. Stundenverrechnungssatz	
-----------------------------------	--

Tabelle 40: Vorgehen zur Berechnung des Stundenverrechnungssatzes¹⁴³

Es sollte eine angemessene Gewinnmarge berücksichtigt werden. Der errechnete Stundenverrechnungssatz ist mit den Marktgegebenheiten abzugleichen.

Das ist nur eine zusammenfassende Darstellung der Berechnung. Es gibt zahlreiche Berechnungstools zur Ermittlung des Stundenverrechnungssatzes.

10.2 Kapitaldienst

Der Kapitaldienst umfasst alle im Zusammenhang mit dem Kredit stehenden finanziellen Belastungen, die der Kreditnehmer hat.

Im Wesentlichen umfasst der Kapitaldienst die Bereiche Zinsen und Tilgung.

Bei Unternehmen, die einen hohen Anteil an Eigenkapital aufweisen, ist auch der Kapitaldienst eher gering. Infolgedessen ist auch die Liquidität des Unternehmens weniger belastet. Je höher der Anteil von Fremdfinanzierungen ist, desto schwieriger kann es bei Störungen durch Umsatzrückgänge oder konjunkturelle Schwankungen werden, den Kapitaldienst weiterhin aufzubringen.

Kurzfristige Darlehen

- **Kontokorrent**

Der Kontokorrentkredit stellt einen Kredit in „laufender Rechnung“¹⁴⁴ dar. Abgewickelt wird dieser über ein eingerichtetes Kundenkonto, in welchem eine spezielle Kreditlinie von der Bank vorgegeben und eingeräumt wird. Die Laufzeit des Kredites ist dabei bis auf weiteres festgesetzt oder aber bis zu einer bestimmten Frist.

Für den Betrieb stellt der Kontokorrentkredit ein flexibles Finanzierungsinstrument dar, weil er je nach Bedarf von dem Kredit in Anspruch nehmen kann. Somit kann der

¹⁴³ Angelehnt an: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Preiskalkulation-Rechnungswesen/05_check-Berechnung-Stundenverrechnungssatzes.html.

¹⁴⁴ Becker (2010), S. 201

Betrieb seine schwankenden, kurzfristig fälligen Zahlungsverpflichtungen verwenden.¹⁴⁵

- **Betriebsmitteldarlehen**

Ein Betriebsmittelkredit wird oftmals in Form eines Kontokorrentkredites umgesetzt. Notwendig ist ein Betriebsmittelkredit zur Finanzierung betrieblicher Umsatzprozesse (wie z.B. Vorratsbeschaffung). Zurückbezahlt wird ein solcher Kredit mittels entstehender Umsatzerlöse.

Allgemein wird mit dem Betriebsmittelkredit die Liquiditätslage des Betriebes verbessert und somit ihre Dispositionsfreiheit vergrößert.¹⁴⁶

Langfristige Darlehen

- **Tilgungen**

Zum zeitlichen Rahmen bei der Tilgung von Darlehen stehen meist folgende Möglichkeiten zur Verfügung: monatlich, vierteljährlich, halbjährlich und jährlich.¹⁴⁷

Außerdem besteht die Option eine Vereinbarung über tilgungsfreie Jahre zu treffen, wie etwa bei Förderdarlehen. Eine solche Vereinbarung ist zunächst für das Unternehmen liquiditätsschonend.¹⁴⁸

Für langfristige Darlehen lassen sich verschiedene Formen der Tilgung unterscheiden:¹⁴⁹

- **Annuitätentilgung¹⁵⁰**

Diese Form der Darlehenstilgung erfolgt durch die Zahlung eines gleich großen Jahresbeitrages. Für das Unternehmen bedeutet dies Planungssicherheit.

Die Annuität besteht aus dem Zinssatz für das Darlehen und Prozentsatz für die Tilgung¹⁵¹ (z.B.: Zinssatz 8% und Tilgungssatz 5% ergibt 13% für das Annuitätendarlehen)

- jährlicher Kapitaldienst aus Zins und Tilgung bleibt konstant
- während der Laufzeit sinkt Zinsanteil und Tilgungsanteil steigt

Im Rahmen des Annuitätendarlehens lassen sich tilgungsfreie Jahre vereinbaren. Dann sind nur die Zinszahlungen zu erbringen, die Tilgung wird dagegen ausgesetzt.¹⁵²

¹⁴⁵ Vgl. Becker (2010), S. 201

¹⁴⁶ Vgl. Grundmann/Heinrichs (2017), S. 359.

¹⁴⁷ Vgl. Haunerding/Probst (2006), S. 48.

¹⁴⁸ Haunerding/Probst (2006), S. 48.

¹⁴⁹ Geyer et al. (2011), S. 141.

¹⁵⁰ Haunerding/Probst (2006), S. 48; Wöltje (2011), S. 294.

¹⁵¹ Haunerding/Probst (2006), S. 48.

¹⁵² Wöltje (2011), S. 294.

- **Tilgungsdarlehen¹⁵³ (Abzahlungsdarlehen¹⁵⁴ oder auch Ratendarlehen¹⁵⁵)**

Durch das Absinken der Zinsen sinkt auch die Kostenbelastung im Laufe der Darlehenszeit. Beim Tilgungsdarlehen handelt es sich meist um einen langfristigen Kredit, bei dem die Rückzahlung der Tilgungsraten während der Laufzeit in gleich hohen Abzahlungsbeträgen erfolgt. Durch die abnehmenden Raten wird die anfangs hohe Liquiditätsbelastung zum Ende hin geringer.¹⁵⁶

- jährliche Tilgungsraten konstant
- Zinsen aufgrund Tilgung sinken jährlich

- **Endfälliges Darlehen:¹⁵⁷**

Hier werden während der Laufzeit nur die Zinsen gezahlt. Die eigentliche Tilgung erfolgt am Ende der Laufzeit. Zu diesem Zeitpunkt wird das Darlehen in einer Summe zurückgezahlt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es bei der Finanzierung generell wichtig ist, dass der Kredit, wenn möglich, niedrige Zinsen aufweist und annehmbare Tilgungsbedingungen für das Unternehmen bereithält.¹⁵⁸

Für den Kreditnehmer ist eine gewisse Sicherheit in der Planung wichtig. Gerade bei langfristigen Darlehen wird dies durch eine Zinsbindung über entweder die gesamte Laufzeit oder einen festgelegten Zeitraum gewährleistet.¹⁵⁹

Kapitaldienstfähigkeit

Die Kapitaldienstfähigkeit gibt Auskunft darüber, inwieweit ein Unternehmen die Zins- und Tilgungsleistungen, den Kapitaldienst, überhaupt aus den laufenden Einnahmen generieren kann.

Kapitaldienstgrenze

Die Kapitaldienstgrenze darf vom Kapitaldienst nicht überstiegen werden. Die Zins- und Tilgungsleistungen können sonst nur noch unter schwierigen Bedingungen, Beschaffung von fremden Finanzierungsmitteln und/oder dem Verkauf von nichtbetriebsnotwendigen Vermögen finanziert werden. Anderenfalls kommt es zu einer Verschärfung der Liquiditätskrise.

¹⁵³ Bieg/Kußmaul/Waschbusch (2016), S. 218.

¹⁵⁴ Haunerding/Probst (2006), S. 50.

¹⁵⁵ Wöltje (2011), S. 303.

¹⁵⁶ Wöltje (2011), S. 303.

¹⁵⁷ Haunerding/Probst (2006), S. 51; Bieg/Kußmaul/Waschbusch (2016), S. 218.

¹⁵⁸ Haunerding/Probst (2006), S. 26.

¹⁵⁹ Haunerding/Probst (2006), S. 48.

Ermittlung der Kapitaldienstgrenze:

Kenngröße	Ausprägung
Betriebsergebnis vor Steuern	
+ AfA	
+ Zinsen	
= Erweiterter Cash Flow	
+ Kapitalerhöhung	
+ Einlagen	
= Zwischensumme	
./. Ertragssteuerzahlungen	
./. Entnahmen/Gewinnausschüttungen	
./. sonst. Verfügungen/Investitionen	
= Kapitaldienstgrenze im Planungszeitraum	
Kapitaldienst für bestehende Kredite	
+ Kapitaldienst für beantragten Kredit	
= Kapitaldienst im Planungszeitraum	
Ausschöpfung Kapitaldienstgrenze in %	

Tabelle 41: Ermittlung der Kapitaldienstgrenze

Dieser Wert dient als grober Richtwert, bis zu welchem Betrag das Unternehmen einen Kapitaldienst leisten kann. Diese Kennzahl kann den Banken als Orientierung dienen, wenn sie neue Darlehen vergeben sollen bzw. wenn es um die Verlängerung bestehender Kredite geht. In der Praxis wird in der Regel mit absoluten Werten gerechnet.

10.3 Ganzheitlich Beratung zur Krisenüberwindung

Die Beschreibung der aktuellen Situation (Fortschreibung der wirtschaftlichen Entwicklung) und die Auswirkungen der geplanten und bereits eingeleiteten Maßnahmen auf die zukünftige Ertrags- und Liquiditätssituation werden in einem integrierten Geschäftsplan zusammengefasst. Integriert bezieht sich dabei darauf, dass die Vermögenssituation (verkürzte Bilanz), die Ertragssituation (GuV oder Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)) als auch daraus abgeleitet die zukünftige Liquiditätssituation dargestellt werden. Jeweils für das Ende des Geschäftsjahres sind die Auswirkungen auf das Vermögen aufzuzeigen (Planbilanz) und ergänzt um aussagekräftige Kennzahlen.

Eine Sanierungsplanung unterscheidet sich in der Form und in den Anforderungen nicht wesentlich von Geschäftsplänen, die zu Planungszwecken oder z. B. im Rahmen einer Existenzgründung erstellt werden. Es bestehen lediglich höhere Anforderungen an die Dokumentation der zu ergreifenden Maßnahmen.

Ein Standard verlangt zwangsläufig ein hohes Maß an Abstraktion, um den sehr unterschiedlichen Situationen gerecht zu werden. Es können also nur allgemeine Anforderungen definiert werden. Die konkrete Form der Umsetzung muss im Einzelfall

festgelegt werden. Dies ist auch die Vorgehensweise, die im Referenz-Standard IDW S6 gewählt wurde.¹⁶⁰

Da sich die Anforderungen aus der Aufgabenstellung ableiten und von einer allgemeinen Natur sind, kommt man in der Analyse der Anforderungen auch für Handwerksbetriebe zwangsläufig zu ähnlichen allgemeinen Ergebnissen. Der Standard AKBiS orientiert sich in diesem Bereich an dem Standard IDW S6.

Während die Anforderungen bewusst allgemein gehalten werden, ist die praktische Umsetzung in den meisten Fällen ein unkomplizierter Vorgang. Die im Handbuch enthaltene Mustervorlage sollte in vielen Fällen die passende Grundlage sein und gibt bei notwendigen Abweichungen eine hilfreiche Orientierung. Die Vorlage soll nützlich sein, ist aber nicht Bestandteil des Standards und kann bei Bedarf frei abgewandelt werden.

Den besonderen Anforderungen für handwerkliche Betriebe und deren Beratern wird Rechnung getragen, indem gezielt die typischerweise verfügbaren Rechnungsdaten als Grundlage genommen werden, um eine effiziente Erstellung der Planungsrechnung sicher zu stellen.

10.3.1 Anforderungen

Aufgabe der ganzheitlichen Beratung zur Krisenüberwindung ist es, die aktuelle Unternehmenssituation und die Auswirkungen ergriffener Maßnahmen auf die zukünftige Ertrags- und Liquiditätssituation des Unternehmens darzustellen.

Damit erfolgt die Planung in vier Schritten:

- Darstellung und Fortschreibung der aktuellen Situation
- Darstellung der Auswirkungen der geplanten Maßnahmen
- Neuplanung
- Darstellung der Auswirkungen auf die Bilanz

Der Zeithorizont für die Planung ist eine monatliche Planung, mindestens für das laufende Geschäftsjahr und das Folgejahr. Werden bei Bedarf weitere Jahre geplant, so kann auch eine viertel- oder halbjährliche Darstellung gewählt werden.

10.3.1.1 Darstellung und Fortschreibung der aktuellen Situation

Zunächst wird die aktuelle Ertrags- und die Liquiditätssituation beschrieben und fortgeschrieben.

Für die Fortschreibung werden geeignete Prognosemodelle für die zukünftige Entwicklung verwendet. Es sind die zukünftigen Erlöse und ergebnisrelevanten Kostenpositionen zu untersuchen.

¹⁶⁰ Vgl. IDW S6 (2012), Rn. 131-148.

Dabei werden quantitative und qualitative Methoden, wie z.B. Rückgriff auf Branchenberichte oder Berichte zur Entwicklung der Rohstoff- oder Energiepreise verwendet.

Die Annahmen sind besonders hervorzuheben, begründet und in geeigneter Form zu dokumentieren.

Annahmen können über folgende Beispiele bestehen:

- Preisentwicklung
- Entwicklung von Rohstoffpreisen,
- Wettbewerbsentwicklung,
- bestehende und zukünftige Pacht- und Mietverträge.
- Fortsetzung wichtiger Verträge mit Großkunden
- rechtliche Veränderungen

Lassen sich die Annahmen nicht direkt aus dokumentierten Berechnungen erkennen oder können durch kurze Anmerkungen dargestellt werden, erfolgt dies in Erläuterungen zur Planungsrechnung.

Die Hauptelemente der Planung sind die Erfolgsrechnung und die Liquiditätsplanung.

Zusätzlich darzustellen sind:

- Analyse der Entwicklung der Umsätze (bei Bedarf differenziert für kritische Bereiche)
- Vertragliche Verpflichtungen aus Darlehensverträgen (Zins- und Tilgungszahlungen)
- Für Einzelunternehmen und Personengesellschaften: Ermittlung der Privatentnahmen

Weitere Analyse- und Planungsrechnungen, z. B. für eine differenzierte Ermittlung der Material- und Personalkosten oder zur Ermittlung von verschiedenen Planungsparametern, werden bei Bedarf hinzugefügt.

Es ist mindestens das laufende Jahr und das Folgejahr als monatliche Planung darzustellen.

Soll die Vermögenslage dargestellt werden, ist eine vereinfachte Bilanz zum Jahresanfang Bestandteil der Unterlagen. Ist eine solche nicht verfügbar, muss eine vorläufige Bilanz erstellt werden. Diese ist entsprechend zu kennzeichnen.

10.3.1.2 Darstellung der Auswirkungen der geplanten Maßnahmen

Zunächst wird ein Überblick über die Problem- und Verlustbereiche gegeben und die Auswirkungen der zu ergreifenden Maßnahmen auf das Ergebnis und die Finanzsituation beziffert.

Bei Bedarf erfolgt die Darstellung differenziert nach kritischen Unternehmensbereichen, z. B. nach unterschiedlichen Leistungsangeboten, Standorten oder Verkaufsstellen.

In den Erläuterungen wird der Ablauf der geplanten und der Stand bereits begonnener Maßnahmen dokumentiert.

Die voraussichtlichen Kosten für Beratung und Kontrolle sind aufzuführen.

Aus der Finanzplanung kann entnommen werden, wann Abzahlungen für Altverbindlichkeiten an die Gläubiger geleistet werden können. Hierbei ist ein Sicherheitspuffer einzuplanen.

Das Konzept kann Maßnahmen Dritter enthalten, die noch nicht rechtlich bindend vereinbart sind. Folgende Beispiele können bestehen:

- Tilgungsaussetzungen
- Zuzahlung zum Eigenkapital
- Rangrücktritt von Gläubigern
- Verkauf von Teileinheiten oder Desinvestitionen
- Vereinbarung mit Tarifpartnern
- Duldung/Stundung von Gläubigern

Die konzeptgemäße Umsetzung, kontinuierliche Überwachung und Fortschreibung muss durch geeignete Verantwortliche gewährleistet werden. Diese sind im Konzept zu benennen.

Die Form der Darstellung orientiert sich am Aufbau des Konzeptes. Dies können Teilpläne sein, die dem Konzept beigelegt werden oder eine KER- und Liquiditätsplanung, in der nur die Abweichungen dokumentiert sind.

10.3.1.3 Neuplanung

Für die Neuplanung empfehlen wir externe Beratung einzubeziehen. Unabhängig von der Definition der Planung spricht man formaljuristisch von einer Fortführungsprognose.

Die Neuplanung ergibt sich rechnerisch aus der Addition der Fortschreibungsplanung und der Darstellung der Maßnahmeneffekte.

Eine Analyse der Planabweichungen und die Fortschreibung der Planung sind nicht Bestandteil des Konzeptes, werden aber durch die benannten Verantwortlichen gewährleistet.

Die Planung wird durch die vom AKBiS empfohlenen Kennzahlen ergänzt, welche einen vertieften Einblick gewährleisten (siehe auch Tabelle 31):

- Eigenkapitalquote
- Anlagendeckungsgrad B
- Working Capital
- Kapitaldienstdeckungsgrad
- Cashflow I bis III
- Dynamischer Verschuldungsgrad
- Gesamtkapitalrentabilität

10.3.2 Musterbeispiel für eine integrierte Planung

Das Musterbeispiel verdeutlicht die obigen Ausführungen und dient zur Orientierung. Die Vorlagen, die Teil des Handbuchs sind, genügen den typischen Anforderungen an ein Sanierungskonzept im Handwerk und erleichtern damit den Einstieg.

Die Darstellung orientiert sich an der kurzfristigen Erlösrechnung/BWA, wie sie nach den DATEV-Kontenrahmen SKR 03 und SKR 04 erstellt werden.

10.3.2.1 Bilanz und Planbilanz

Es wird die verkürzte, standardisierte Bilanz dargestellt, wie sie z. B. auch im AWH-Standard Verwendung findet. Der Komprimierungsgrad ist abhängig von den Kennzahlen zu den Vermögensverhältnissen, aber auch den aus der Bilanz abgeleiteten Leistungskennzahlen, die man darstellen möchte.

Damit entzieht sich die Darstellung einer Standardisierung. Die Planbilanz wird aus den Ergebnissen der Erlös- und Finanzplanung abgeleitet.

Aktiva
Anlagevermögen
Immaterielle Vermögensgegenstände
Sachanlagen
Grundstücke
Gebäude
Technische Anlagen und Maschinen
Fahrzeuge
Betriebs- und Geschäftsausstattung
GWG
Sonstige
Finanzanlagen
= Anlagevermögen
Umlaufvermögen
Vorräte
Forderungen und sonstiges Vermögen
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
Wertpapiere
Bank, Kassenbestand
= Umlaufvermögen
Unterkapital
Bilanzsumme Aktiva
Passiva
Eigenkapital
Anfangskapital
Einlagen und Entnahmen
Gewinn-/Verlustvortrag
Jahresüberschuss/-fehlbetrag
Fremdkapital
Langfristige Bankdarlehen
Gesellschafterdarlehen
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
Kurzfristige Bankkredite
Lieferantenkredite
Lieferantenverbindlichkeiten
Sonstige Verbindlichkeiten (darunter USt-/VSt-Saldo)
Bilanzsumme Passiva

Abbildung 13: Beispiel komprimierte Bilanz und Planbilanz

10.3.2.2 Teilpläne für die Kosten- und Ertragsplanung

Schon aus Gründen der Übersichtlichkeit empfiehlt es sich, Teilpläne zu erstellen und in die GuV- / KER-Übersicht lediglich die Ergebnisse zu übernehmen. Für aufwändigere Berechnungen ist dies zwingend, will man das Dokument nicht überlasten.

10.3.2.2.1 Analyse und Planung der Umsatzerlöse

Der Teilplan und die dafür notwendigen Analysen werden auf einem eigenen Arbeitsblatt erstellt. Hier werden auch die notwendigen Anpassungen (Preiserhöhungen, Umsatzsteigerungen) durchgeführt.

Die Entwicklung wichtiger Produkte, Produktgruppen oder profit center (z. B. Filialen) werden bei Verfügbarkeit der Daten separat dargestellt.

Umsatzanalyse

2013	Umsatz	Ust-Satz	Jan	Feb	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe
	Betriebserlöse		132.641	134.274	135.938	143.164	111.207	62.827	1.521.331
	Summe Umsatz		132.641	134.274	135.938	143.164	111.207	62.827	1.521.331
	kum. Umsatz gesamt		132.641	266.915	1.204.133	1.347.297	1.458.504	1.521.331	1.521.331
	%-Verteilung		8,7%	8,8%	8,9%	9,4%	7,3%	4,1%	100,0%
2014	Umsatz	Ust-Satz	Jan	Feb	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe
	Betriebserlöse		81.557	111.747	123.182	130.143	123.480	126.393	1.400.647
	Summe Umsatz		81.557	111.747	123.182	130.143	123.480	126.393	1.400.647
	kum. Umsatz gesamt		81.557	193.304	1.020.631	1.150.774	1.274.254	1.400.647	1.400.647
	%-Verteilung		5,8%	8,0%	8,8%	9,3%	8,8%	9,0%	100,0%
2015	Umsatz	Ust-Satz	Jan	Feb	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe
4300	Betriebserlöse		122.504	132.604	127.976	145.125	133.906	136.340	457.384
	Summe Umsatz		122.504	132.604	127.976	145.125	133.906	136.340	1.556.879
	kum. Umsatz gesamt		122.504	255.108	1.141.507	1.286.632	1.420.539	1.556.879	1.556.879
	%-Verteilung		7,9%	8,5%	8,2%	9,3%	8,6%	8,8%	100,0%
2016	Umsatz	Ust-Satz	Jan	Feb	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe
4300	Verkaufsstelle 1	7%	23.736	26.094	23.381	23.812	22.604	27.367	285.160
4301	Verkaufsstelle 2	7%	24.614	25.899	28.614	26.145	23.971	25.473	307.140
4302	Verkaufsstelle 3	7%	10.529	11.410	11.854	12.236	11.564	11.908	139.818
4303	Verkaufsstelle 4	7%	17.876	20.304	18.462	19.037	19.844	19.948	227.561
4304	Verkaufsstelle 5	7%	8.501	9.327	9.891	9.629	9.739	9.343	115.662
4305	Lieferungen	7%	35.148	39.340	39.258	42.294	45.597	43.992	489.973
4400	Verkaufsstelle 1	19%	163	182	399	242	180	181	3.027
4401	Verkaufsstelle 2	19%	4.937	5.154	4.023	5.302	4.839	4.751	53.937
4402	Verkaufsstelle 3	19%	4.233	4.299	4.623	4.884	4.053	4.277	51.748
4403	Verkaufsstelle 4	19%	2.448	3.087	2.576	2.580	2.579	2.768	32.254
4404	Verkaufsstelle 5	19%	943	1.473	919	841	1.158	1.182	13.141
	Summe Umsatz		120.403	132.374	131.461	133.153	133.319	138.030	1.565.313
	kum. Umsatz gesamt		120.403	252.777	1.160.812	1.293.965	1.427.284	1.565.313	1.565.313
	%-Verteilung		7,7%	8,5%	8,4%	8,5%	8,5%	8,8%	100,0%
Ermittlung des Durchschnitts: Gesamtumsatz in %									
		Jan	Feb	Sep	Okt	Nov	Dez		
Umsatzverteilung Periode 1		8,72%	8,83%	8,94%	9,41%	7,31%	4,13%		
Umsatzverteilung Periode 2		5,82%	7,98%	8,79%	9,29%	8,82%	9,02%		
Umsatzverteilung Periode 3		7,87%	8,52%	8,22%	9,32%	8,60%	8,76%		
Umsatzverteilung Periode 4		7,69%	8,46%	8,40%	8,51%	8,52%	8,82%		
Durchschnitt		7,53%	8,44%	8,59%	9,13%	8,31%	7,68%		

Abbildung 14: Beispiel für eine Umsatzanalyse (Ermittlung der Saisonalität)

Eine Erhöhung des Umsatzes wird bei Restrukturierung praktisch immer angestrebt. Dabei muss unterschieden werden, ob die Steigerung durch eine eventuell mögliche Preiserhöhung erreicht wird (= weitere Kostenpositionen bleiben gleich, der zusätzliche Umsatz ist in vollem Umfange erfolgswirksam) oder durch andere Maßnahmen erreicht wird (= Materialeinsatz,

Personalkosten, Energieeinsatz, Abschreibungen und Kosten der Warenabgabe sind ebenfalls anzupassen).

Daraus ergibt sich, dass zwei Werte (Preiserhöhung, andere Umsatzerhöhungen) an andere Teilpläne übergeben werden.

Quelle für die Daten kann die Summen- und Saldenliste in der Monatsübersicht sein oder das interne Rechnungswesen des Unternehmens.

In der Praxis wird man die Daten nicht immer ausreichend detailliert erhalten. Bei Produktionsunternehmen mit einem heterogenen Leistungsangebot oder bei Filialbetrieben im Lebensmittelhandwerk ist dies Teil der Strategiekrise. Im Rahmen der dann notwendigen Analyse und der Einleitung von Maßnahmen zur Abstellung kann man erwarten, Ertragspotentiale zu identifizieren.

Das Wissen um die monatliche Umsatzverteilung erlaubt unterjährig eine Prognose des Jahresumsatzes. Damit ist auch der Umsatztrend bekannt.

Umsatz		Jan	Feb	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe
Verkaufsstelle 1	7%	21.809	24.722	24.991				210.987
Verkaufsstelle 2	7%	23.943	25.102	26.345				225.253
Summe Umsatz		135.002	148.985	146.885	0	0	0	1.298.213
Prognose								
realisierter Umsatz		135.002	148.985	146.885	0	0	0	
kum. Umsatz 6 Monate		795.660	827.335	850.983	0	0	0	
%-Anteil letzte 6 Monate		49,21%	49,68%	49,93%	50,42%	50,86%	50,67%	50%
Planumsatz folgend. Monat			136.549	148.021	155.655			
Planumsatz Hochrechnung Jahr			1.617.003	1.723.752	1.704.399			

Abbildung 15: Prognose mit Hilfe der monatlichen Umsatzverteilung

Zur Erläuterung: Im Beispiel werden zunächst die Umsätze und die ermittelten durchschnittlichen Prozentsätze der letzten sechs Monate addiert. Im Beispiel ergibt sich ein Wert von 49,93%. und der Umsatz betrug 850.983 €. Da in den nächsten 6 Monaten ein geringfügig höherer Umsatz zu erwarten ist, kann man mit einem Umsatz von ca. T€ 1.704 rechnen. Die Berücksichtigung der letzten 6 Monate jahresübergreifend ist notwendig, um auch am Anfang des Jahres eine zuverlässige Prognose ermitteln zu können. Um mit dieser Methode einen Trend zu ermitteln, sollte der gewählte Zeitraum zwischen 4 und höchstens 9 Monaten liegen. Je kürzer die gewählte Periode ist, desto stärker wird ein aktueller Trend abgebildet.

Die Prognosewerte für die nächsten Monate werden dann in die eigentliche Umsatzplanung übernommen, in der dann weitere Maßnahmen dargestellt werden können. Dies kann z. B. eine neue Produktgruppe sein, die angeboten werden wird oder die Einstellung unrentabler Produkte.

Häufig werden Preisanpassungen ein Mittel sein. Werden Kosten in Abhängigkeit vom Umsatz ermittelt, wie z. B. der Materialeinsatz, ist darauf zu achten, dass die Effekte der Preiserhöhung diese Werte nicht beeinflussen.

Umsatzplanung Jahr 1 - Sanierungsplanung

		Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt
Durchschnittlicher monatlicher Umsatz in %		7,53%	8,44%	8,98%	8,65%	7,86%	7,88%	8,99%	7,97%	8,59%	9,13%
Umsatz		Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt
Fortschreibung Umsatz	1.704.000 €	128.235	143.896	152.943	147.313	133.989	134.225	153.167	135.766	146.325	155.618
Eröffnung Filiale / neue Produktlinie											
Schließung Filiale / neue Produktlinie				0	0	0	0	0	0	0	0
Übergabewerte Materialplanung		128.235	143.896	152.943	147.313	133.989	134.225	153.167	135.766	146.325	155.618
Preiserhöhung	Faktor	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04
Planumsatz		130.799	146.774	156.002	150.259	136.669	139.594	159.294	141.196	152.178	161.843

Abbildung 16: Beispiel für eine Umsatzplanung

10.3.2.2 Planung Materialeinsatz

Planung Materialeinsatz Jahr 1 - Sanierungsplanung

		Jan	Feb	Nov	Dez	Summe
Umsatz ohne Preisanpassungen		128.235	143.896	141.619	130.905	1.704.000
Materialeinsatzquote	24,95%	31.995	35.902	35.334	32.661	425.148
						0
Rohstoffpreiserhöhung		1,00	1,00	1,00	1,00	
ber. Materialeinsatz		31.995	35.902	35.334	32.661	425.148
						0
						0
Umsatz neues Produkt						
Materialeinsatz NP						
Planwerte Materialeinsatz		31.995	35.902	35.334	32.661	425.148

Abbildung 17: Planung der Materialkosten

Ein Teilplan wird insbesondere dann erforderlich, wenn einer oder mehrere der folgenden abzubildenden Tatbestände zutreffen:

- Der Materialeinsatz einer Periode ist nicht direkt aus einem Periodenumsatz ableitbar
- Absehbare Veränderungen der Einkaufspreise
- Notwendige Differenzierung einer Umsatzsteigerung durch Preiserhöhung von sonstigen umsatzsteigernden Maßnahmen
- Einführung neuer Produktlinien
- Reduzierung von Materialkosten durch technische Änderungen

10.3.2.2.3 Kosten- und Ertragsplanung

	Planungs- parameter	Jan	Feb	Mrz
Umsatzerlöse gesamt		602.289	631.044	674.601
Bestandsveränderungen				
aktivierte Eigenleistungen		0	0	0
Gesamtleistung		602.289	631.044	674.601
Mat./Wareneinkauf	20,29%	122.204	128.039	136.877
Rohhertrag		315.804	335.414	372.947
sonstige betriebliche Erlöse				
betrieblicher Rohhertrag				
Personalkosten	4.566.871	369.883	364.562	378.596
Raumkosten	1.327.716	113.962	110.643	110.643
betr. Steuern		205	689	-36
Versich. / Beiträge		20772	2037	0
Rechts- und Beratungskosten	0	0	0	0
Fahrzeugkosten	218.932	18.244	18.244	18.244
Werbe-, Reisekosten	13.358	1.113	1.113	1.113
Kosten Warenabgabe	0,7%	4.263	4.467	4.775
Reparaturen / Instandh.	99.821	8.318	8.318	8.318
Sonstige Kosten	233.303	19.442	19.442	19.442
<i>Summe Sachkosten (ohne Abschreibungen)</i>		<i>556.203</i>	<i>529.516</i>	<i>541.096</i>
EBITDA		-240.399	-156.569	-179.499
Abschreibungen		35.417	35.417	35.417
Betriebsergebnis / EBIT		-275.816	-191.986	-214.916
Neutraler Aufwand (Zinsen)		3.070	3.035	3.611
Neutraler Ertrag	25.000	2.083	2.083	2.083
Neutrales Ergebnis / so. Erlöse		-987	-952	-1.528
Vorl. Ergebnis vor Steuern		-276.803	-192.938	-216.443
Cash Flow		-273.733	-189.903	-212.832

Abbildung 18: Planung der Kosten und Erträge

Die Form lehnt sich an die monatliche DATEV-Auswertung an. Als Kennzahlen werden EBIT/EBITDA und der Cash Flow ermittelt. Achtung: Die Zinsplanung erfolgt in der Liquiditätsplanung (siehe unten).

10.3.2.3 Teilpläne zur Erstellung der Liquiditätsplanung

10.3.2.3.1 Ermittlung der Privatentnahmen

Die Privatentnahmen können der Summen- und Saldenliste entnommen werden. Es muss im Gespräch mit dem / den Inhabern geprüft werden, ob diese auch in Zukunft in gleicher Höhe anzusetzen sind.

Alternativ kann ein Arbeitsblatt genutzt werden, das typische private Ausgaben und Einkünfte auflistet.

Muster: Bäckerfamilie, 2 Kinder, gute Ertragslage, gute Vorsorge

Privatentnahmen

Private Ausgaben	Monat	Jahr	Summen
Kosten Lebensunterhaltung			
Essen und Trinken	400 €	4.800 €	
Bargeld Ausgaben	30 €	360 €	
Hobby	20 €	240 €	
Freizeit / Urlaub		0 €	
Lebensmittel, Betriebsentnahmen	200 €	2.400 €	
Kultur	5 €	60 €	7.860 €
Personenversicherungen			
Rentenversicherung (gesetzlich + privat)	42 €	504 €	
Krankenversicherung, Tagegeld (privat)	640 €	7.680 €	
Lebensversicherung + Rentenversicherung	270 €	3.240 €	
Unfallversicherung	38 €	456 €	
Pflegeversicherung	96 €	1.152 €	
Sonstige		0 €	13.032 €
private Sachversicherungen			
Privathaftpflicht	10 €	120 €	
Hausrat	14 €	168 €	
Feuer	15 €	178 €	
Leitungswasser / Glasversicherung	0 €		
Rechtschutz	0 €		
Sonstige	0 €		466 €
Wohnen			
Unterhalt / Reparaturen	30 €	360 €	
Miete	0 €	0 €	
Nebenkosten	200 €	2.400 €	
Fernsehen, Rundfunk	18 €	216 €	
Bauspardarlehen	0 €	0 €	
Telefon	40 €	480 €	
Müll		0 €	
Einrichtung	40 €	480 €	3.936 €
Fahrzeug			
Steuer		0 €	
Versicherung		0 €	
Verbrauch		0 €	
Wartung		0 €	
Reparaturen		0 €	
Leasing	0 €	0 €	
Firmenwagen - zu z. Steuer	250 €	3.000 €	3.000 €
Sonstige private Verpflichtungen			
Unterstützung Eltern / Kinder KiGa	0 €	0 €	
Private Darlehen Tilgung + Zinsen	0 €	0 €	
Private Darlehen Zinsen	0 €	0 €	
Einkommenssteuer aus privaten Erträgen	30%	0 €	0 €
Summe der privaten Ausgaben	2.358 €	28.294 €	
Private Einnahmen	Monat	Jahr	
Mieteinnahmen		0 €	
Einkünfte aus Kapitalvermögen		0 €	
Kindergeld / Erziehungsgeld	368 €	4.416 €	
Ehegattengehalt	1.200 €	14.400 €	
so. Einkommen	0 €	0 €	
Unterhalt Kind		0 €	
Summe der privaten Einnahmen	1.568 €	18.816 €	
Summe Privatbedarf	790 €	9.478 €	

Abbildung 19: Vorlage zur Ermittlung der Privatentnahmen

Die Privatentnahmen können sich innerhalb des Planungshorizonts ändern. Dies wird am besten direkt in der Liquiditätsplanung, versehen mit einer erläuternden Fußnote, dargestellt.

10.3.2.3.2 Ermittlung der Zinsen und Tilgungen

Ein Arbeitsblatt wird angeboten, dass es erlaubt die verschiedenen Darlehentypen monatlich, viertel- und halbjährlich zu planen. Insbesondere wenn viele Darlehen zu erfassen sind, ist ein

solches Arbeitsblatt unumgänglich. Eine monatliche Übersicht in der folgenden Form erlaubt eine einfache Verknüpfung mit der Finanzplanung.

Konto-Nr.	aktuelle Darlehenshöhe	Tilgung Periode	2018					
			Jan	Feb	Mrz	Okt	Nov	Dez
Konto-Nr. 1								
aktueller Stand	100.000,00		100.000,00	97.500,00	95.000,00	77.500,00	75.000,00	72.500,00
Tilgung		2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Zinszahlung	Zinssatz:	4,50%	375,00	365,63	356,25	290,63	281,25	271,88
Konto-Nr. 4								
aktueller Stand	0,00					0,00	0,00	0,00
Tilgung		0,00				0,00	0,00	0,00
Zinszahlung	Zinssatz:	5,00%				0,00	0,00	0,00
Langfristige Zinsen			375,00	365,63	356,25	290,63	281,25	271,88
Tilgung			2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00

Abbildung 20: Planung von Tilgungsdarlehen

Die Tabelle für Annuitäten ermittelt den Zinsanteil zur korrekten Übergabe an die Erfolgsrechnung. Aus praktischen Gründen erfolgt dies über die Liquiditätsplanung, wo auch zu addierende Werte für die KK-Darlehen ermittelt werden.

		Annuität	Zinssatz	Tilgungsperioden	J1 - 1	J1 - 2
Konto-Nr.	123456	XY-Bank				
aktueller Stand	62.174,35	1.550,00	4,50%	48	60.857,50	59.540,66
Tilgung					1.316,85	1.321,29
Periode			aktuelle Periode:		1	2
Zinsen unter Nutzung von Funktion ZinsZ					-233,15 €	-228,71 €

Abbildung 21: Annuitätendarlehen mit Ermittlung des Zinsanteils

10.3.2.3.3 Liquiditätsplanung

Die Erstellung des Liquiditätsplans ist der komplexeste Teil der integrierten Planung, auch weil aufgrund der Planungsergebnisse zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden müssen, die dann sofort wieder in die Berechnungen einfließen.

Der nachfolgende Aufbau der Planung hat sich in der Praxis bewährt. In Teilbereichen vereinfacht eine Verknüpfung mit anderen Teilplänen die Arbeit.

Dabei wird die Liquiditätsplanung in 8 Schritten dargestellt.

Schritt 1: Finanzielle Situation am Anfang des Monats

Aus der Summe der Stände der Girokonten kann unter Berücksichtigung der eingeräumten Kontokorrentlinie die Höhe der verfügbaren liquiden Mittel für die Periode bestimmt werden. Ist dieser Wert negativ, besteht zwingender Handlungsbedarf. Wird die Kontokorrentlinie ausgeweitet, wird dies in der entsprechenden Zeile eingetragen. Zins- und/oder Tilgungsaussetzungen werden im Arbeitsblatt zur Ermittlung der Zins- und Tilgungszahlungen berücksichtigt. Für andere typische Maßnahmen stehen entsprechende Zeilen in der Planung zur Verfügung.

Anmerkung: in einer Krisensituation werden praktisch immer teure Kontokorrentkredite in Anspruch genommen. Daher ist es plausibel, davon auszugehen, dass liquide Mittel sofort zur

Minderung der zu verzinsenden Summe eingesetzt werden. In seltenen Ausnahmefällen, wenn beispielsweise kein Kontokorrentkredit eingeräumt wurde, muss die Tabelle eventuell um weitere Liquiditätspositionen für Bargeld oder z.B. genutzte Tagesgeldkonten ergänzt werden.

	Jan	Feb
Banksaldo am Periodenanfang	-70.000	-70.026
eingeräumte Kreditlinien	50.000	50.000
verfügbarer Betrag	-20.000	-20.026

Abbildung 22: Darstellung der Liquiditätssituation hinsichtlich KK-Krediten

Schritt 2: Ermittlung des Mittelzuflusses aus der Geschäftstätigkeit.

Die Werte werden aus der KER übernommen und die damit verbundenen Ein- und Auszahlungen für Umsatzsteuer ermittelt. Aus praktischen Gründen wird darauf verzichtet, zu diesem Zeitpunkt Zinszahlungen zu berücksichtigen.

In manchen Gewerken sind unterschiedliche Umsatzsteuersätze anzuwenden. Liegen die Einzeldaten nicht vor, so können aus den in der Summen- und Saldenliste ausgewiesenen Einzelpositionen anzuwendende Durchschnittssätze gebildet werden. Dieses Problem tritt prinzipiell auch in der Position „Sonstige Kosten“ auf, wo mit Porto und dem Kauf von Büchern und Fachzeitschriften reduzierte USt-Sätze anzuwenden sind. In den meisten Fällen wird man auf eine solche Unterscheidung wegen der Geringfügigkeit der Beträge verzichten können. In Einzelfällen wird der Durchschnitt über die Einzelkosten gebildet (eine entsprechende Vorlage für das Lebensmittelhandwerk ist enthalten und kann als Orientierung auch für andere Gewerke dienen).

Netto-Einnahmen Umsatz 7 %	91,4%	119.536	134.135
Umsatzsteuer so. betr. Erträge 7 %		21	21
Einnahme Umsatzsteuer 7 %	7,0%	8.389	9.410
Netto-Einnahmen 19 %	8,6%	11.263	12.638
Umsatzsteuer so. betr. Erträge 19 %		133	133
Einnahme Umsatzsteuer 19 %	19,0%	2.273	2.534
Summe Brutto-Einnahmen gesamt		141.461	158.718
	Ust-Satz		
Materialeinsatz netto		31.995	35.902
Materialeinsatz Vorsteuer	7,8%	2.481	2.784
Personalkosten		69.516	71.507
betr. Steuern		0	0
Ust-pflichtige Kosten			
Raumkosten		13.958	13.958
Versich. / Beiträge		26	451
Rechts- und Beratungskosten / bes. Kosten		0	0
Fahrzeugkosten		1.865	1.865
Werbe-, Reisekosten		482	482
Kosten Warenabgabe		1.719	1.929
Reparaturen / Instandh.		1.882	1.882
Freiposition		0	0
Vorsteuer 19 %	19%	3.787	3.908
Sonstige Kosten		2.579	2.579
Sonstige Kosten - Vorsteuer (Durchschnitt)	16,9%	437	437
Summe Auszahlungen		130.290	137.247

Abbildung 23: Ermittlung der Zahlungsströme aus der Geschäftstätigkeit

Schritt 3: Ermittlung der Umsatzsteuerschuld

Neben den Umsatz- und Vorsteuerzahlungen ist auch die abziehbare Vorsteuer aus den Zinszahlungen zu berücksichtigen.

Umsatzsteuer an Finanzam 7 % Umsatz	7%	8.814	8.224
Umsatzsteuer an Finanzamt 19 % Umsatz	19%	2.382	2.231
Vorsteuer Materialeinsatz / Kosten		6.883	6.705
Vorsteuer auf Zinszahlungen	19%	258	177
abzuführende Umsatzsteuer		4.055	3.573
Mittelzufluß aus Geschäftstätigkeit		10.613	21.481

Abbildung 24: Ermittlung der abzuführenden Umsatzsteuer

Sollen vakante Rechnungen mit dem Ziel der Rückerstattung bereits gezahlter Umsatzsteuer erfasst werden, wird vorgeschlagen, diese unter sonstigem Mittelzufluss (s. unten) zu erfassen.

Schritt 4: Sonstige Mittelzuflüsse

- Einzahlungen aus Darlehen: berücksichtigt die Auszahlung neu aufgenommener Darlehen
- Einzahlungen aus Desinvestitionen: geplanter Verkauf von Betriebsmitteln aller Art
- Einzahlungen aus Finanzerträgen
- Erhöhung kurzfristiger Lieferantenverbindlichkeiten: Die Beziehungen zu den Lieferanten sind häufig langfristig und dynamisch und bereits in der täglichen Finanzdisposition in Zeiten mit einem regulären Geschäftsverlauf ein wichtiges Handlungsfeld. Eine vorübergehende Erhöhung kann hier abgebildet werden.
- Sonstige Einzahlungen sind für alle anderen denkbaren Mittelzuflüsse gedacht. Hier kann z. B. die Einzahlung einer Beteiligungsgesellschaft oder eine stille Beteiligung erfasst werden.

Sonstige Mittelzuflüsse

Privateinlagen / Erhöhung des Stammkapitals		50.000	
Einzahlungen aus Darlehen		100.000	
Einzahlungen aus Desinvestitionen			
Einzahlungen aus Finanzerträgen		1.500	1.500
Erhöhung kurzfristiger Verbindlichkeiten			
Sonstige Einzahlungen			
Summe sonstige Mittelzuflüsse		151.500	1.500

Abbildung 25: Sonstige Mittelzuflüsse

Schritt 5: Schuldendienst aus Darlehen

Übernahme der Summen für Tilgungen und Zinszahlungen der Periode aus dem entsprechenden Arbeitsblatt.

Schuldendienst Darlehen

Zinsen auf Darlehen		1.636	1.611
Tilgungen		4.889	4.914
Summe Schuldendienst		6.525	6.525

Abbildung 26: Schuldendienst

Schritt 6: Investitionen, Einplanung der Tilgung von aufgelaufenen Debitorenschulden und sonstige Mittelabflüsse.

Neben notwendigen Investitionen wird hier vor allem der Abbau der kurzfristigen Schulden und von eingegangenen Zahlungsvereinbarungen geplant. Aus der Entwicklung des Banksaldos

lässt sich erkennen, ob die notwendige Liquidität für Tilgungen zur Verfügung steht. Es wird daran erinnert, dass dabei unbedingt ein Sicherheitspuffer eingeplant werden sollte.

Im Rahmen des Schuldenmanagements gegenüber den Lieferanten und anderen Partnern ist die Avisierung von Zahlungen ein wichtiges Instrument. Diese sollten dann auch eingehalten werden können. Dagegen herrscht über zusätzliche Zahlungseingänge wohl nur Freude.

Sonstiger Mittelabfluß (Auszahlungen / Investitionen)			
Sachinvestitionen		10.000	
Finanzinvestitionen			
Tilgungen aus Zahlungsvereinbarungen		1.500	1.500
Abflüsse aus Gewinnbeteiligungen			
Sonstiger Mittelabfluß			
Summe sonstiger Mittelabfluß		11.500	1.500

Abbildung 27: Sonstiger Mittelabfluss

Schritt 7: Steuern aus Einkommen und Vermögen und Privatentnahmen.

Einkommenssteuer und Gewerbesteuer sind zu Planungsbeginn bekannt und werden übernommen. Wenn noch nicht geschehen, ist hier der Antrag auf Reduzierung der Einkommenssteuervorauszahlung zu stellen. In der Folgeperiode sind dann eventuell gezahlte Vorauszahlungen als Rückvergütung zu erfassen. Die voraussichtlich in Abhängigkeit des Plangewinns anzusetzenden Beträge sollten bezüglich der voraussichtlichen Höhe und der Periode mit dem Steuerberater abgestimmt werden, da hier insbesondere bei Personengesellschaften ein erheblicher Gestaltungsspielraum besteht, den man nutzen kann.

Einkommenssteuer-Vorauszahlungen	36%			5.000
Gewerbesteuer			482	
Steuern aus Einkommen und Ertrag		0	482	5.000

Abbildung 28: Einkommens- /Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer

Schritt 8: Abschluss

Zunächst werden noch bei Personengesellschaften die Privatentnahmen berücksichtigt.

Das Liquiditätsergebnis wird ermittelt.

Mit Ermittlung des Zahlungsmittelflusses der Periode steht auch der kumulierte Plansaldo für die Girokonten fest. Notwendige Zinszahlungen für die Kontokorrent-Kredite können annähernd ermitteln werden.

Privatentnahmen	3.800	3.800	3.800
Summe Mittelabfluß		21.825	12.307
Liquiditätsergebnis vor KK-Zins		142.997	13.658
Zinsen auf Kontokorrent	10,00%	-279	0
Liquiditätsergebnis der Periode		142.717	13.658

Abbildung 29: Liquiditätsergebnis / kurzfristige Zinsen

Im letzten Schritt werden die Zinszahlungen zusammengefasst für die Verwendung in der KER.

Übergabewert Zinsen an Budget	1.915	1.611
-------------------------------	-------	-------

Abbildung 30: Übergabewerte Zinsen für GuV / KER

Hier die Gesamtübersicht in zwei Teilen und einer Spalte für die Ermittlung von Werten, die an die nachfolgende Periode zu übergeben sind und Summen für Kontrollzwecke.

Liquiditätsplanung in €		2018		Muster		
Neuplanung						
		Jan	Feb	Nov	Dez	
Banksaldo am Periodenanfang		-70.000	72.717	195.903	198.142	180.245
eingräumte Kreditlinien		50.000	50.000	50.000	50.000	100.000
verfügbarer Betrag		-20.000	122.717	245.903	248.142	280.245
Netto-Einnahmen Umsatz 7 %	91,4%	119.536	134.135	135.895	125.615	
Umsatzsteuer so. betr. Erträge 7 %		21	21	21	21	
Einnahme Umsatzsteuer 7 %	7,0%	8.389	9.410	9.534	8.814	
Netto-Einnahmen 19 %	8,6%	11.263	12.638	12.804	11.836	
Umsatzsteuer so. betr. Erträge 19 %		133	133	133	133	
Einnahme Umsatzsteuer 19 %	19,0%	2.273	2.534	2.566	2.382	
Summe Brutto-Einnahmen gesamt		141.461	158.718	160.799	148.646	
	Ust-Satz					
Materialeinsatz netto		31.995	35.902	35.334	32.661	
Materialeinsatz Vorsteuer	7,8%	2.481	2.784	2.740	2.533	
Personalkosten		69.516	71.507	84.051	89.727	
betr. Steuern		0	0	0	842	
Ust-pflichtige Kosten						
Raumkosten		13.958	13.958	13.958	13.958	
Versch. / Beiträge		26	451	148	652	
Rechts- und Beratungskosten / bes. Kosten		0	0	0	0	
Fahrzeugkosten		1.865	1.865	1.865	1.865	
Werbe-, Reisekosten		482	482	482	482	
Kosten Warenabgabe		1.719	1.929	1.899	1.755	
Reparaturen / Instandh.		1.882	1.882	1.882	1.882	
Freiposition		0	0	0	0	
Vorsteuer 19 %	19%	3.787	3.908	3.844	3.913	
Sonstige Kosten		2.579	2.579	2.579	2.579	
Sonstige Kosten - Vorsteuer (Durchschnitt)	16,9%	437	437	437	437	
Summe Auszahlungen		124.022	130.555	142.198	146.403	
						Ust. Jan FJ
Umsatzsteuer an Finanzam 7 % Umsatz	7%	8.814	8.389	10.374	9.534	8.814
Umsatzsteuer an Finanzamt 19 % Umsatz	19%	2.382	2.273	2.781	2.566	2.382
Vorsteuer Materialeinsatz / Kosten		6.883	6.705	7.332	7.021	6.883
Vorsteuer auf Zinszahlungen	19%	196	258	268	263	258
abzuführende Umsatzsteuer		4.117	3.699	5.556	4.815	10.938
Mittelzufluß aus Geschäftstätigkeit		13.322	24.465	13.045	-2.572	256.352
Sonstige Mittelzuflüsse						
Privateinlagen / Erhöhung des Stammkapitals		50.000				
Einzahlungen aus Darlehen		100.000				
Einzahlungen aus Desinvestitionen						
Einzahlungen aus Finanzerträgen		1.500	1.500			
Erhöhung kurzfristiger Verbindlichkeiten						
Sonstige Einzahlungen						
Summe sonstige Mittelzuflüsse		151.500	1.500	0	0	
Mittelzufluß		164.822	25.965	13.045	-2.572	

Abbildung 31: Finanzplan Teil 1: Mittelzuflüsse

Schuldendienst Darlehen					
Zinsen auf Darlehen		1.636	1.611	1.384	1.358
Tilgungen		4.889	4.914	5.141	5.167
Summe Schuldendienst		6.525	6.525	6.525	6.525
Sonstiger Mittelabfluß (Auszahlungen / Investitionen)					
Sachinvestitionen		10.000			
Finanzinvestitionen					
Tilgungen aus Zahlungsvereinbarungen		1.500	1.500		
Abflüsse aus Gewinnbeteiligungen					
Sonstiger Mittelabfluß					
Summe sonstiger Mittelabfluß		11.500	1.500	0	0
					0
					21.928
Einkommenssteuer-Vorauszahlungen	36%				5.000
Gewerbsteuer			482	482	
Steuern aus Einkommen und Ertrag		0	482	482	5.000
					45.600
					20.000
Privatentnahmen	3.800	3.800	3.800	3.800	3.800
					1.928
Summe Mittelabfluß		21.825	12.307	10.807	15.325
					67.528
Liquiditätsergebnis vor KK-Zins		142.997	13.658	2.238	-17.897
Zinsen auf Kontokorrent	10,00%	-279	0	0	0
					-279
Liquiditätsergebnis der Periode		142.717	13.658	2.238	-17.897
Übergabewert Zinsen an Budget					
		1.915	1.611	1.384	1.358
					18.252

Abbildung 32: Finanzplan Teil 2: Mittelabflüsse und Konsolidierung

10.3.2.4 Zusammenfassung der Planungsergebnisse

Für Zwecke der Präsentation und der Kommunikation empfiehlt es sich, die Planungsergebnisse in Zusammenfassungen zu präsentieren.

Vorgeschlagen werden

- Jahresergebnisse der KER-Planung für die Planungsperioden

Muster

Planungsrechnung im Jahresüberblick

Geschäftsjahr	Fortschreibung		Sanierungsplanung	
	2018	2019	2018	2019
Gesamtleistung	1.704.000	1.704.000	1.760.758	1.848.796
Sonstige betriebliche Erlöse	12.000	12.000	12.000	12.000
Mat./Wareneinkauf	425.148	425.148	425.148	425.148
Rohhertrag	1.290.852	1.290.852	1.347.610	1.435.648
Personalkosten	883.907	883.907	883.907	883.907
Raumkosten	167.493	167.493	167.493	167.493
betr. Steuern	1.948	1.948	1.948	1.948
Versich. / Beiträge	10.720	10.720	10.720	10.720
Rechts- und Beratungskosten / bes. Ko	0	0	0	0
Fahrzeugkosten	22.384	22.384	22.384	22.384
Werbe-, Reisekosten	5.785	5.785	5.785	5.785
Kosten Warenabgabe	22.845	22.845	22.845	22.845
Reparaturen / Instandh.	22.585	22.585	22.585	22.585
Sonstige Kosten	30.948	30.948	30.948	30.948
Freiposition (z. B. zukünftige Pacht)	0	0	0	0
Summe Sachkosten (ohne Abschreibu	1.168.614	1.168.614	1.168.614	1.168.614
EBITDA	122.238	122.238	178.996	267.033
Abschreibungen	36.646	36.646	36.646	36.646
Kosten ges.	1.205.260	1.205.260	1.205.260	1.205.260
Betriebsergebnis	85.592	85.592	142.350	230.387
Neutraler Aufw and (Zinsen)	-29.063	-21.783	-18.252	-14.252
Neutraler Ertrag	0	0	0	0
Neutrales Ergebnis / so. Erlöse	-29.063	-21.783	-18.252	-14.252
Vorl. Ergebnis vor Steuern	56.529	63.809	124.098	216.136

Abbildung 33: Zusammenfassung GuV / KER

- Entwicklung des Liquiditätssaldos während des Planungszeitraumes als Grafik

Muster

Überblick: Entwicklung des Liquiditätsstatus des Unternehmens

Status: Monatsende

Monat	2018							
	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug
Fortschreibung	-69.401	-61.903	-58.838	-49.897	-47.142	-55.829	-48.258	-42.596
Sanierungsplanung	-79.414	-68.319	-59.470	-44.807	-37.017	-37.178	-18.855	-5.099

Abbildung 34: Entwicklung des monatlichen Liquiditätsstatus

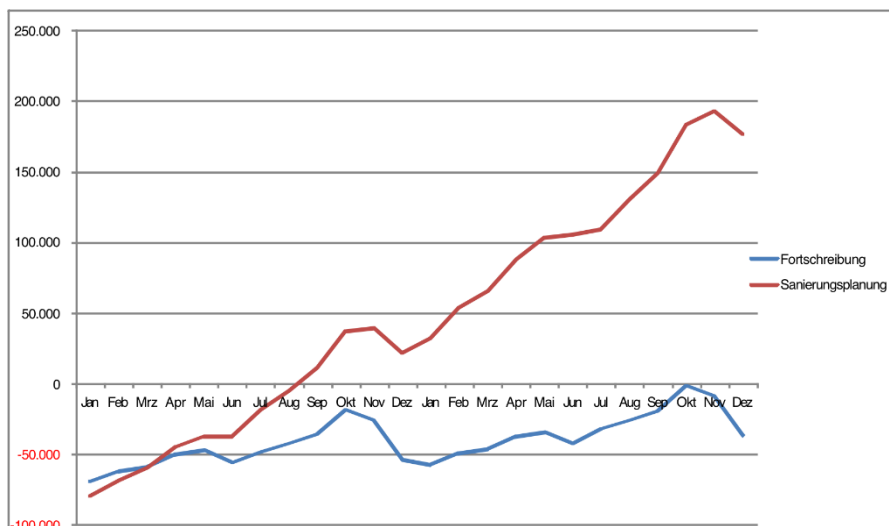


Abbildung 35: Grafische Darstellung des Liquiditätsstatus

Beide Dokumente eignen sich für Plausibilitätsprüfungen der Rechenergebnisse hinsichtlich typischer Fehler bei Excel-Anwendungen

10.3.3 Zusammenfassungen der Planungsergebnisse

Für Zwecke der Präsentation und der Kommunikation empfiehlt es sich, die Planungsergebnisse in Zusammenfassungen zu präsentieren.

Vorgeschlagen werden

- Jahresergebnisse der KER-Planung für die Planungsperioden
- Entwicklung des Banksaldos während des Planungszeitraumes

Beide Dokumente eignen sich auch für Plausibilitätsprüfungen der Rechenergebnisse hinsichtlich typischer Fehler bei Excel-Anwendungen.

10.4 Krisentableau

Um als Betriebsberater bei der Krisenberatung in Handwerksbetrieben einen schnellen Überblick über den Ist-Zustand eines Betriebes zu erhalten und zudem Ziele und Maßnahmen aufzuzeigen, bietet sich das Tableau zur Krisenbewältigung an. Hierbei wird zwischen den unterschiedlichen betrieblichen Bereichen unterschieden. Dadurch hat man den Gesamtstatus und die zu ergreifenden Maßnahmen und Ziele auf einen Blick parat. Diese Anlage kann vor allem auch in Zusammenarbeit mit dem Betriebsberater erstellt werden und stellt somit ein Tool zur Erstanalyse, als Projektplan und Kontrollmöglichkeit für die Erreichung von Zielvereinbarungen. Das Krisentableau findet sich in der AKBiS Anlage „AKBiS Krisentableau“ wieder.

Betriebliche Perspektive	Stärken	Schwächen	Krisenursache, -stadium			Zielvorgabe	Maßnahme	Termin
	Chancen	Risiken	Strat.	Ertr.	Liqui.	(Kennzahl)		
Betriebsorganisation (Materialbezug, Produktion)								
Verkauf, Marketing								
Personalwesen								
Finanz- und Rechnungswesen (Kalkulation)								

Tabelle 42: AKBiS Anlage „AKBiS Krisentableau“

11 Schlusssatz

Das Handbuch des AKBiS ist von einigen erfahrenen Betriebsberatern der Handwerksorganisation erstellt worden, um anderen Betriebsberatern ein Nachschlagewerk und zugleich eine Hilfestellung für die Beratung von Betrieben in Schwierigkeiten zu geben. Die Themen sind dabei teilweise an das Konzept des IDW S6 angelehnt, welches als anerkannter Standard zur Bearbeitung von Krisenfällen dient. Da dieser Standard in seiner Gänze in Handwerksbetrieben aufgrund von Zeit- und Kostenrestriktionen nicht durchführbar ist, wird der Inhalt in diesem Handbuch in möglichst komprimierter Form dargestellt. Der Betriebsberater soll anhand dieses Werks die Möglichkeit haben, sich in die komplexe Thematik von Krisenfällen einzulesen und zugleich ein bzw. mehrere Dokumente an die Hand gereicht bekommen, anhand welcher Krisenfälle in der Praxis bestmöglich bearbeitet werden können.

Das primäre Ziel für einen Betrieb in der Krise muss sein, dass dieser wieder wettbewerbs- und renditefähig wird.

Dieses Ziel erfordert eine eingehende Analyse der Ist-Situation, um somit aufbauend auf der aktuellen Lage Handlungsfelder und Maßnahmen aufzeigen zu können, die die aktuelle Situation verbessern können.

Dabei ist es die Aufgabe des Betriebsberaters gemeinsam mit dem Betriebsinhaber die Analyse und den Anstoß von Maßnahmen durchzuführen. Hierbei sind neben kurzfristigen Maßnahmen, wie z.B. die Liquiditätssicherung, auch die langfristigen Maßnahmen mit einzubeziehen. Kurzfristige Maßnahmen helfen dabei nur Symptome der Krise zu beheben und das Bestehen des Betriebes für die nächsten Wochen und eventuell Monate zu sichern. Damit der Betrieb jedoch langfristig am Markt bestehen kann, müssen Maßnahmen umgesetzt werden, die die Ursachen der Krise angehen und beheben.

In seiner kurzen Zeit im Betrieb hat der Betriebsberater lediglich die Möglichkeit, Anstöße zu geben, wie der Betrieb kurzfristig und langfristig agieren sollte, der Wandel und die endgültige Umsetzung müssen jedoch von den Betrieben selbst getragen und durchgeführt werden.

12 Literaturverzeichnis

Bartelt, Karen (2015): Studie – Stand der IT-Sicherheit im Handwerk, Mainz 2015.

Becker, Hans Paul (2010): Investition und Finanzierung – Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 4.Auflage, Wiesbaden 2010.

BGH, Urteil vom 18. Oktober 2010 – II ZR 151/09 – OLG Hamburg.

BGH, Urteil vom 24. Mai 2005 – IX ZR 123/04 – OLG Hamm, LG Dortmund.

Bickhoff, Nils / Blatz, Michael / Eilenberger, Guido / Haghani, Sascha / Kraus, Karl-J. (2004): Die Unternehmenskrise als Chance – Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Berlin et al. 2004.

Bieg, Hartmut / Kußmaul, Heinz / Waschbusch, Gerd (2016): Finanzierung, 3.Auflage, München 2016.

Boden, Martina (2009): Handbuch Personal. Personalmanagement von Arbeitsrecht bis Zeitarbeit., München 2009.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Arbeitsschutzgesetz, URL: <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze/arbeitsschutzgesetz.html>, 22.08.2018, 11:33 Uhr.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Checkliste: Stundenverrechnung, URL: http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Preiskalkulation-Rechnungswesen/05_check-Berechnung-Stundenverrechnungssatzes.html, 07.09.2017, 16:21 Uhr.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Übersicht: Business Model Canvas, URL: https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Businessplan/16_Business-modell-Canvas.html, 07.09.2017, 16:16 Uhr.

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken: VR Branchen special, URL: <https://www.bvr.de/Publikationen/Branchen>, 01.09.2017, 15:23 Uhr.

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken: VR-Gründungskonzept, URL: <https://vr-bankmodul.de/wbplus/vr-gruendungskonzept/index.php?bankname=&blz=000>, 01.09.2017, 15:25 Uhr.

Creditreform: Wirtschaftslage im Handwerk, URL: <https://www.creditreform.de/aktuelles/wirtschaftsforschung/wirtschaftslage-im-handwerk.html>, 01.09.2017, 15:20 Uhr.

Crone, Andreas / Werner, Henning (2014): Modernes Sanierungsmanagement – Sanierungskonzepte, Finanzierungsinstrumente, Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken, Arbeitsrecht und Verhandlungsführung, 4.Auflage, München 2014.

DATEV: Wissenswertes, URL: <https://www.datev.de/web/de/startseite/startseite-n/>, 01.09.2017, 15:28 Uhr.

Demmer, Friedrich / Huth, Christof (2011): Strategisches Performance-Management in Krisenzeiten, in: Performance-Management in der Praxis. Die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen aufbauen und sichern, hrsg. v. Matthias Hirzel und Ingo W. Gaida, Wiesbaden 2011, S.37-49.

Ermschel, Ulrich / Möbius, Christian / Wengert, Holger (2011): Investition und Finanzierung, 2.Auflage, Berlin et al. 2011.

Frey, Urs (2016): Vertrauen durch Strategie – Strategien in KMU einfach entwickeln und damit Vertrauen schaffen, Wiesbaden 2016.

Gaentzsch, Falk / Cagnazzo, Matteo / Pohlmann, Norbert (2015): Netzwerksicherheit. Dozentenhandbuch., Mainz 2015.

Gausemeier, Jürgen / Plass, Christoph (2014): Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung – Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen, 2.Auflage, München 2014.

Geyer, Alois / Hanke, Michael / Littich, Edith / Nettekoven, Michaela (2015): Grundlagen der Finanzierung – Verstehen - berechnen - entscheiden, 5.Auflage, Wien 2015.

Granig, Peter / Hartlieb, Erich / Lercher, Hans (2014): Innovationsstrategien – Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen, Wiesbaden 2014.

Grundmann, Wolfgang / Heinrichs, Corinna (2017): Fallorientierte Bankbetriebswirtschaft – Mittels bankpraktischer Aufgabenstellungen BBWL verstehen und umsetzen, Wiesbaden 2017.

Haunerding, Monika / Probst, Hans-Jürgen (2006): Finanz- und Liquiditätsplanung – in kleinen und mittleren Unternehmen, München 2006.

Hess, Harald / Groß, Paul / Reill-Ruppe, Nicole / Roth, Jan (2014): Insolvenzplan, Sanierungsgewinn, Restschuldbefreiung und Verbraucherinsolvenz, 4.Auflage, Heidelberg et al. 2014.

Hohberger, Stefan / Damlachi, Hellmut (2014): Praxishandbuch Sanierung im Mittelstand, 3.Auflage, Wiesbaden 2014.

Hommel, Ulrich / Knecht, Thomas C. / Wohlenberg, Holger (2006): Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Wiesbaden 2006.

IDW S11 (2015): Beurteilung der Insolvenzzreife, IDW Fachnachrichten Nr.4/2015.

IDW S6 (2012): Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten, IDW Fachnachrichten Nr.12/2012.

Institut für Handelsforschung Köln: Branchendokumentationen, URL: <https://www.ifhbenchmarking.de/branchendokumentationen/>, 01.09.2017, 15:22 Uhr.

Institut für Mittelstandsforschung (2016): KMU-Definition des IfM Bonn, URL: <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>, 01.09.2017, 14:54 Uhr.

Institut für Weltwirtschaft Kiel: Konjunktur, URL: <https://www.ifw-kiel.de/wirtschaftspolitik/prognosezentrum/konjunkt/konjunktur-aktuell>, 01.09.2017, 15:17 Uhr.

- Klein, Andreas (2009): Kostenmanagement in Krisenzeiten, München 2009.
- Kralicek, Peter / Böhmendorfer, Florian / Kralicek Günther (2008): Kennzahlen für Geschäftsführer, 5.Auflage, München 2008.
- Kraus, Karl-J / Blatz, Michael / Evertz, Derik (2004): Kompendium der Restrukturierung, Berlin 2004.
- Krystek, Ulrich / Mischa, Lentz (2014): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse im Unternehmen, in: Handbuch Krisenmanagement, hrsg. v. Ansgar Thießen, 2.Auflage, Wiesbaden 2014, S.31-53.
- Krystek, Ulrich / Moldenhauer, Rald (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart 2007.
- Lachnit, Laurenz / Müller, Stefan (2012): Unternehmenscontrolling – Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotenzialsteuerung, 2. Auflage, Wiesbaden 2012.
- Lindner-Lohmann, Doris / Lohmann, Florian / Schirmer, Uwe (2016): Personalmanagement, 3.Auflage, Berlin et al. 2016.
- Lintemeier, Klaus (2014): Unternehmenskrisen und Stakeholder-Beziehungen, in: Handbuch Krisenmanagement, hrsg. v. Ansgar Thießen, 2.Auflage, Wiesbaden 2014, S.55-69.
- Lippold, Dirk (2015): Marktorientierte Unternehmensplanung – Eine Einführung, Wiesbaden 2015.
- Müller, Rainer (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2.Auflage, Frankfurt am Main, 1986
- Ossola-Haring, Claudia (2009): Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung. Kennzahlen richtig verstehen, verknüpfen und interpretieren., München 2009.
- Portisch, Wolfgang (2010): Sanierung und Insolvenz aus Bankensicht, 2.Auflage, München 2010.
- Portisch, Wolfgang (2012): Firmensanierungen und Insolvenzen effektiv steuern – Ertragssteigerung und Risikominimierung in Banken, Köln 2012.
- Portisch, Wolfgang / Shahidi, Kian (2005): Sanierung und Restrukturierung von kleinen und mittleren Unternehmen, Berlin et al. 2005.
- Preißler, Peter R. (2008): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, Oldenburg 2008.
- Rohleder, Bernhard / Schulte, Karl-Sebastian (2017): Digitalisierung des Handwerks, URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-PIs/2017/03-Maerz/Bitkom-ZDH-Charts-zur-Digitalisierung-des-Handwerks-02-03-2017-final.pdf>, 31.08.2017, 18:34 Uhr.
- RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung: RWI Konjunkturberichte, URL: <http://www.rwi-essen.de/publikationen/rwi-konjunkturberichte/>, 01.09.2017, 15:19.

Schmeisser, Wilhelm / Bretz, Michael / Keßler, Jürgen / Krimphove, Dieter (2004): Handbuch Krisen- und Insolvenzmanagement – Wie mittelständische Unternehmen die Wende schaffen, Stuttgart 2004.

Schmidt, Andreas (2015): Hamburger Kommentar zum Insolvenzrecht, in: Heymanns Kommentare, hrsg. v. Andreas Schmidt, 5.Auflage, Köln 2015.

Schmidt, Karsten / Uhlenbruck, Wilhelm (2009): Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, 4.Auflage, Köln 2009.

Schmidt, Malte G. / Gaentzsch, Falk / Pohlmann Norbert (2015): Mobiles Arbeiten & Bring your own device (BYOD). Dozentenhandbuch., Mainz 2015.

Scholl, Wolfgang / Schmelzer, Frank / Kunert, Sebastian / Bedenk, Stephan / Hüttner, Jens / Pullen, Julia / Tirre, Sandra (2014): Mut zu Innovationen – Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung, Berlin et al. 2014.

Schuh, Günther / Gudergan, Gerhard / Thomassen, Peter / Brenken, Benedikt (2016): Strategisches Management industrieller Dienstleistungen, in: Management industrieller Dienstleistungen – Handbuch Produktion und Management 8, hrsg. v. Günther Schuh, Gerhard Gudergan und Achim Kampker, 2.Auflage, Berlin et al. 2016, S.31-65

Schüler, Jürgen / Schibert, Elena / Rafalkes, Innokentij (2015a): Datenschutz im Handwerk. Dozentenhandbuch., Mainz 2015.

Schüler, Jürgen / Schibert, Elena / Rafalkes, Innokentij (2015b): WLAN-Sicherheit im Handwerk. Dozentenhandbuch., Mainz 2015.

Schulte-Zurhausen, Manfred (2014): Organisation, 6.Auflage, München 2014.

Simon, Robert / Gless, Sven-Erik / Robeck, Andreas (2014): Konzepte und Erfahrungen für Praktiker in Krisenfällen – Restrukturierungen werden anspruchsvoller, Bremen 2014.

Strategyzer AG: The Business Model Canvas, URL: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>, 07.09.2017, 16:15 Uhr.

Thierhoff, Michael / Müller, Renate (2016): Unternehmenssanierung, 2.Auflage, Wiesbaden 2016.

Töpfer, Armin (2014): Die Managementperspektive im Krisenmanagement – Welche Rolle spielt das Management bei der Bewältigung von Krisensituationen?, in: Handbuch Krisenmanagement, hrsg. v. Ansgar Thießen, 2.Auflage, Wiesbaden 2014, S.239-270.

Uhlenbruck, Wilhelm in: Gottwald, Peter (2010): Insolvenzrechtshandbuch, 4.Auflage, München 2010.

Vollmuth, Hilmar J. / Zwettler, Robert (2014): Kennzahlen, 2.Auflage, Freiburg 2014.

Wöltje, Jörg (2011): Betriebswirtschaftliche Formelsammlung, 5.Auflage, Freiburg 2011.

Zentralverband des deutschen Handwerks: Konjunkturberichte, URL: <https://www.zdh.de/themen/wirtschaft-energie-umwelt/konjunktur-umfragen/konjunkturberichte/>, 01.09.2017, 15:14 Uhr.

Zentralverband des deutschen Handwerks: Sonderumfragen, URL:
<https://www.zdh.de/themen/wirtschaft-energie-umwelt/konjunktur-umfragen/sonderumfragen/>, 01.09.2017, 15:16 Uhr.